لست وحدك

١. ابدأ تعاملك مع ذوي الطباع الصعبة بإدراك أنهم يولونك قدراً ضئيلاً من اهتمامهم، فجم تركيزهم على أنفسهم فقط، فما أنت سوى صورة على شاشات رادارهم؛ وتبرز أهميتك فقط حينما تقف في طريقهم نحو ما يصبون إليه أو عندما يحتاجونك للحصول على ما يريدون، فلا تأخذ ما يقولون أو يفعلون على محمل شخصي.

٢. ولن يتغير هؤلاء من تلقاء أنفسهم، ومن المؤسف أنك لن تقدر على تغييرهم. وقبل أن تسمح لهذه الحقيقة بأن تثبط همتك، فلتأخذ في اعتبارك أن نزعتهم نحو عدم التغيير جعلت من سلوكهم أمراً يمكن التنبؤ به عادة. وما دمت لا تتوقع الكثير من هؤلاء، فبوسعك على الأقل إعداد نفسك لبعض المواجهات معهم. وإذا لم يعمل أسلوبك معهم على تغيير شخصيتهم الصعبة، فقد يترك أثراً إيجابياً على نتيجة أي مواجهة.

٣. ويمكنك الاقتراب من الشخص صعب المراس لتحاول بكل إصرار وعزم أن تخوض معه تجربة بائسة، أو تحاول أن تكون إيجابياً قدر المستطاع. فلتضع استراتيجية، ولتحدد مسبقاً النتائج المرجو إنجازها بدلاً من التركيز على القضايا السلبية أو مشاعرك السلبية نحو هذا الشخص.

٤. عبِّر عن مشاعرك، ولا تكبت مشاعر الغضب أو الحنق أو الضيق أو التأذي. ولو أهانك شخص ما، فلتخبره بما تشعر به. ولكن، تجنب الاتهامات، ووجه له بدلاً منها أسئلة استيضاحية، كأن تقول: "لست متيقناً من فهمي لما ترمي إليه من هذه الملاحظة، فهل لك أن توضح ذلك لي؟".

٥. وإذا كان ينبغي عليك أن تعبر عن مشاعرك، فلتدع الآخرين لكي يعبروا عما يجول بخاطرهم، واطلب آراء الآخرين فيما تقوم به؛ فأنت بحاجة إلى معرفة رأي رئيسك وزملائك ومرؤسيك وعملائك فيما يحدث أو فيما تقوم به من أفعال. ولا تحاول أن تخمن ما يفكر فيه أي شخص آخر، ولكن اسأله.

٦. استخدم أسئلة مفتوحة لاستبيان المشاعر والآراء، فلا تحدد الإجابة بطرح اختيارات متعددة. فعلى سبيل المثال، لا تقل: "أخبرني، أراقت لك فكرتي كثيراً أم قليلاً؟" ولكن قل: "جو، ما رأيك في فكرتي؟".

٧- وفي حالات النزاع، لا تسارع بإلقاء اللوم على نفسك، ولكن الجأ إلى أي سلطة عليا؛ ويفضل أي شيء ذي طابع موضوعي، ككتاب قواعد أو دليل خاص بالبروتوكولات، أو السياسات والإجراءات، أو ما شابه هذا من المصادر الأخرى.

٨- داوم على التوثيق. وقد لا يحول هذا أو يحد من نشوب النزاعات بينك وبين ذوي الطباع الصعبة، ولكنه قد يجعلك في مأمن. وذات مرة قال صمويل جولدوين، وهو أحد أقطاب صناعة السينما البارزين: "لا يستحق الاتصال الشفهي الورق الذي يكتب عليه". فلتكتب مذكرة حين تضطلع ببعض التكليفات. وإذا عهد إليك مديرك بمشروع كبير، فلتدوِّن التفاصيل. وإذا كان التكليف شفهياً، فأرسل مذكرة تأكيدية لكي توضح تفاصيل الموضوع، ولتجعل الشخص الآخر يوقع عليها.

٩- وإذا كان التوثيق ذا قيمة مهمة، فلا تجعل المذكرات المكتوبة بديلاً عن التحدث وجهاً لوجه، ولتتعامل بأسلوب مباشر مع أي شخص؛ بما في ذلك ذوو الطباع الصعبة. فمن المهم أن ترى لغة أجسادهم، وتسمع نبرة أصواتهم. ومن المهم كذلك أن يروك بشخصك وهيئتك؛ وليس مجموعة من الكلمات على ورقة أو صوتاً عبر الهاتف.

١٠. حاول أن تحتفظ بهدوئك، وهذه نصيحة بسيطة ولطيفة وواضحة. ومما لا ريب فيه أنها ليست دائماً بالنصيحة التي يسهل اتباعها، ولكن إذا كان بمقدورك أن تظل هادئاً ودمث الخلق، فمن المحتمل ألا تصعد الموقف العصيب بجعله مستحيلاً. وسوف يساعدك مثل هذا السلوك على التزام حدود اللياقة والخلق الرفيع، ولذا، إذا ما تجاوز سلوك الشخص ذي الطباع الصعبة مرحلة المضايقة وصار غير محتمل، فقد تنسحب من الحديث بتعليق كالآتي: "ماري، إنني أتحدث إليك بأسلوب هادئ ومتحضر، وأتوقع المثل منك، فمن فضلك قابليني بعدما تهدئين، وعندها يمكننا أن نكمل حوارنا".

١١. تعود أن تكون كريم الأخلاق سمحاً، فليس هناك شيء يمنحك السلطان والقوة أكثر من معاملة أعدائك وكأنهم أصدقاؤك. ولتكن حذراً، ولكن مهذباً أيضاً.

١٢. تحامل على نفسك وحاول أن تسأل ذوي الطباع الصعبة عن رأيهم، وتطلب منهم يد العون. وإذا جعلتهم يهتمون بك بعض الشيء، فقد يفضي هذا إلى إشراكهم في مشاريعك ومشاكلك. وقد يكون لهذا أثر ضئيل على تغيير مثل هذه الشخصية، ولكنه سينقل لك بصورة جيدة الطريقة التي ينتهجها هذا الشخص في سلوكه وعمله معك.

١٣. لا تعط ذوي الطباع الصعبة حجماً أكبر من حجمهم الحقيقي، وذلك بإدراك حقيقة أنهم قلة. ولتركز على أصدقائك وأقربائك والزملاء النافعين والعملاء الذين تسعد بالتعامل معهم، فلا تدع ذوي الطباع الصعبة يصبحون ذرة التراب التي تحجب الرؤية عن عينيك.

رؤساء لا يُطاقون

١٤. حاول أن تتذكر بعضاً من رؤسائك الذين لا يطاقون ممن صادفتهم في حياتك المهنية دون أن يتسبب هذا في رفع ضغط دمك، وأعني هنا كثيري الصياح والصراخ والتلاعب والتواطؤ منهم -أي هؤلاء الذين يتحكمون في راتبك، وكلنا عانى من هذه الفئة. ولو أن لك رئيساً من هذا النوع، فدعنا نقدم لك تهانينا القلبية؛ حيث إن هذا سيسهل العمل معه بصورة كبيرة. وإن لم يكن كذلك، فواصل القراءة. وكثير من هؤلاء الرؤساء المعقدين مصابون بالغطرسة؛ وذلك لما يملكون من سلطة، لا يعرفون كيف يمارسونها بفعالية. وعادة ما يُرجع هذا الرئيس المتغطرس الفضل في كل ما تنجزه من أعمال إلى نفسه، لذا فإن من إحدى أفضل الطرق لمواجهة هذا الأمر هي أن تلعب نفس لعبته، فلا تأخذ استبداديته على محمل شخصي، ولكن أخبره بمدى أهمية المساعدة التي قدمها لك في عملك، وكيف أنه لم يكن في مقدورك إنجازه بدونه.

١٥. إن رؤساء العمل صنف خاص من البشر. وقد تتمكن من الإفلات من العقاب إذا أخبرت بعض زملائك بما يجيش في صدرك تجاههم، ولكن إذا كنت تحرص على وظيفتك فستحاذر دائماً عند الكلام عن رئيسك. وإذا كان رئيسك من النوع الذي يهتم بتوافه الأمور وينهمك في التفاصيل، فيُنصح هنا دوماً بتوثيق كل أعمالك، ولتأخذ في

اعتبارك أن ترسل له مذكرات عن تقدم سير العمل لكي تُعْلِمه بما أنجزته من أعمال، وما أنت بصدد إنهائه. ويستمتع مثل هؤلاء ببسط سيطرتهم على الآخرين، ولذا، فلتمنحهم هذا الشعور. كأن تقول: "أعتقد أنك قد تريد القيام ببعض التعديلات على مشروع كذا. وحتى الآن، أنجزنا من الأعمال الآتي...".

١٦. وإذا أفضى إليك رئيسك بشيء ما، واكتشفت بعد ذلك أنه كان يعني شيئاً آخر، فمن المهم استدراك الموقف بسرعة. فلتوجه له بعض الأسئلة التي تتطلب إجابات واقعية حاسمة، وليست تلك التي تبنى أساساً على الحدس والمشاعر، فتقول مثلاً: "إنني لمندهش، حيث إنك أخبرتني بأن القسم الذي نعمل به منوط بهذه المسألة، ولقد دونت هذا في ملاحظاتي عن الاجتماع الأخير". وكن دبلوماسياً دائماً، فلا تسع للمواجهات، ولكن حاول أن تجعله يعترف بأخطاء قراراته.

١٧. ينتهي أحد الإعلانات التليفزيونية لأحد المنتجات المزيلة لرائحة العرق بشعار مفاده: "لا تدعهم يرون عرقك". وتلك نصيحة جيدة. فإذا كان رئيسك في العمل من أسوأ نوعية -كأن يكون كثير الصراخ مثلاً- فلتسرع في تعلم الأساليب التالية: عندما تثور ثائرة رئيس العمل، يشعر كثير من الموظفين بأنهم في حاجة إلى الرد بالمثل -أي

يصيحون فيه- وهذا خطأ جسيم. فلتتعلم كيف تتجاهل هذا الصراخ مهما بلغت شدته، فغالباً ما يكون تنفيساً عن جيشان عاطفي يستمر لبضع دقائق وسرعان ما تهدأ حدته. وأفضل السبل للتعامل مع الرئيس كثير الصراخ أن تمتنع عن الانزلاق في الرد عليه، وحتى لو كنت على صواب، ستكون مخطئاً لو رددت عليه، ولتدفعه بشيء من الرفق واللين نحو التفكير الهادئ، ولتبدأ هذا بمغادرة المكان -ولو مؤقتاً- قائلاً له: "أعرف أنك غاضب، بيد أننا بحاجة إلى مناقشة هذا الأمر بشيء من الهدوء والتروي، وقد يكون من الأفضل أن أنصرف الآن، وأعود فيما بعد لكي نناقشه مرة ثانية".

١٨. ودائماً ما يُغري هذا الموقف على الرد، فتود لو أن تنفجر فيه قائلاً: "إنك لغبي، بل إنك لأغبى من عملت معهم". مرحى، فمثل هذا يجعلك تشعر بالسعادة، ولكن من الأفضل لك لو لم تقل هذا في الواقع، فلكونك موظفاً، فإن الأمور للأسف لا تصب في صالحك، فلرئيسك أن يغضب ويثور كما يشاء، ولكنك لا تستطيع أن تفعل المثل. ولو شعرت بتعاظم الضغوط بداخلك، فلتجرب هذا: عِد في سريرتك من واحد إلى عشرين كلما استشاط غضباً، ولا تدخل معه في شجار. وإذا لم يكن هذا كافياً، فلتعد إلى ثلاثين أو ستين إذا ما استمر في ثورته، ولتمنح نفسك الفترة التي تحتاجها لالتقاط

الأنفاس، ولتدعه ينفس عما بداخله، وتمتع أنت بالسكينة. أما إذا تدنيت إلى مستوى رئيسك الصبياني، فلسوف تكون أنت الخاسر.

١٩. وإذا ساءت الأمور وبلغ الأمر مداه، فقد تحتاج إلى التحدث مع مسئول الموارد البشرية في الشركة، إذ تعرض بعض الشركات تقديم يد العون في التوسط وحل الصراعات، وقد يكون هذا مجدياً في تسوية الخلافات مع الرئيس صعب الطباع، وغالباً ما يشترك في هذه العملية من هو أعلى منه. ولتأخذ في اعتبارك أن تصعيد الأمور بهذا الشكل يُعرض رئيسك لأن يكون محل ملاحظة دقيقة، وهو ما لا يريده. ويمكن أن تحل الوساطة المشكلة، ولكن إذا فشلت الوساطة في هذا -أي إذا كان تدخل مسئول الموارد البشرية غير مجدٍ- فقد توغر صدر مديرك بالضغينة، ويشعر أنه لا أمان لك. فلتمعن التفكير قبل أن تقطع هذا الخيط الرفيع.

٢٠. إن مروجي الشائعات والمغرضين هم من يصنعون مثل هؤلاء الرؤساء الذين لا يُطاقون، وبداخل هؤلاء نزعة صبيانية متأصلة فيهم. وتعد الطريقة الوحيدة لإيقاف الشائعات هي مواجهة مصدرها، أما لو كان رئيسك هو المروج لها، فإن هناك مهمة شاقة في انتظارك، عليك أن تفاتحه في الأمر، ولتقل له مثلاً: "يؤسفني أن أتحدث في هذا

الموضوع، ولكنه قد نما إلى علمي أنك قلت في حقي كذا وكذا... فهل هذا صحيح؟". فإذا كان هذا الشخص مذنباً بالفعل، فلسوف ينكر أية صلة له بهذا الكلام، وفي هذه الحالة لا تحاول أن تواجهه، ولكن قل له قولاً مثل: "حسناً، إنني سعيد جداً لسماعي هذا منك، ولا أعتقد أنك ستقول مثل هذا الهراء في حقي". ويحمل هذا القول في طياته رسالتين، الأولى، هي أن محاولة رئيسك لإفقادك توازنك قد باءت بالفشل، والثانية، تعطي إيحاء بتوصلك إلى مصدر الإشاعة، وسوف يكون للرسالة الثانية أثر كبير في نفس رئيسك يجعله يفكر ألف مرة إذا ما حدثته نفسه ثانية بأن يطلق شائعات أخرى.

٢١. ولتكن حذراً في كل ما تقوله لرئيسك سليط اللسان في وجود الآخرين. فهب أنك الآن في اجتماع، وفي حضرة رؤساء رئيسك، فالأضواء مسلطة عليكما، أنت وهو. وبالطبع سينشغل ذهنه بمظهره في أعين رؤسائه أكثر من مظهرك أنت في أعينهم. وقد يكون في صالحك أن تترك انطباعاً عاماً جيداً لكي تجرد رئيسك من أي سلاح قد يستخدمه فيما بعد، وربما كان لزاماً عليك أن تؤدي أداءً تمثيلياً متقناً، ولكن الأمر يستحق منك كل هذا العناء، فلا تمنحه فرصة لأن يقول لك: "لقد جعلتني أبدو غبياً أمامهم!"، فقد تكون هذه الكلمات هي آخر ما تسمعها منه.

٢٢. ولتكن أكثر قدرة على اتخاذ المبادرة، بأن تئد المشاكل في مهدها. فبعد أن تعمل مع رئيسك لفترة من الوقت، ستعرف كل ما يثير غضبه، فلعله يكره التأخر في إنجاز المهام، أو ربما كان شديد الالتزام بالتفاصيل. وأياً كانت بواعث غضبه، فلتعمل على تعديل عاداتك الوظيفية كي لا تثيرها.

٢٣. ويمكن للرؤساء سيئي الطباع أن يحولوا الوظيفة التي تحلم بها إلى كابوس مفزع. وإذا ما استنفدت كافة السبل لتحقيق انفراجة فيما بينكما، بما في ذلك التوسط والسعي للانتقال إلى قسم آخر، ووجدت صعوبة متزايدة في الذهاب إلى العمل كل صباح، لأنك تعلم أنك ستتعامل مع هذا الشخص، فعليك حينئذ أن تفكر في البحث عن وظيفة جديدة. وكما أنه من المألوف أن ينفصل المرء عن زوجته لتباين وجهاتهما، فكثيراً ما تسمع عمن ترك وظيفته بسبب رئيس يستحيل التعامل معه. ولكن عليك فقط أن تتأكد من استنفاد كافة الخيارات قبل أن تغادر السفينة، ولا تُسرع بترك العمل مع أول احتكاك بينكما.



زملاء متربصون

٢٤. قال مارك تواين ذات مرة إن بوسع المرء أن ينتقي أصدقاءه، ولكن ليس بوسعه أن يتخير أقرباءه، وينطبق هذا الكلام على العمل. فبوسعك أن تختار وظيفتك، ولكن لا يمكنك فعل الكثير حيال اختيار زملائك في العمل؛ بحيث إنكم تتعاملون بكل ود واحترام، إلى أن تأخذ العلاقة بينكم طابعاً تنافسياً، فتطل السياسة بوجهها القبيح. ويعد الحسود أسوأ الزملاء الذين يمكن أن تقابلهم. وهؤلاء الحساد غالباً ما تنشأ نقمتهم عليك بسبب قلة تقديرهم لذاتهم (الشعور بالنقص)، ويبذلون جم جهدهم في التقليل من شأنك في محاولة منهم للظهور بمظهر جيد. فلا تنزلق إلى هذه اللعبة، ولتداوم على التصرف معهم بطريقة متحضرة، ولتغير أسلوبك في التعامل معهم بأن تعترف بقدراتهم وتشجعهم على تطوير أنفسهم مهنياً، فلن تجني شيئاً من ضمهم إلى خانة الأعداء. ولو بذلت جهداً لرفع تقدير شركائك في العمل لأنفسهم ، فقد تنجح في تعطيل المحرك الأساسي للحسد.

٢٥. وتعتمد وظيفتك في المقام الأول على شركائك في العمل. صحيح أن تحديد راتبك يرجع إلى رئيسك مباشرة، ولكن في هذه الأيام، وحيث إن كثيراً من الشركات وضعت نظاماً هيكلياً لها يعتمد على عمل الفريق، فقد بات ضرورياً أن تعمل وتتعاون مع الآخرين

بفاعلية. ولتفعل ما في وسعك لتؤكد على إزكاء روح التعاون على روح التنافس؛ وحتى لو كانت هناك منافسة فلا تخلط الأمور ببعضها، حيث يمكن أن تكون المنافسة الودية مشجعة على الأداء القوي، بيد أنها تتحول إلى عدائية عندما تصبح الأهداف المشتركة غامضة مبهمة. ومن هنا، فإن منافسيك الحقيقيين هم الشركات الأخرى التي تنافس شركتك في مجال عملها. ولو صارت العلاقة بينك وبين زملائك عدائية، فلسوف ينفرط عقد فريق عملكم. وأعظم الطرق فعالية لوضع نهاية لهذه المنافسة التي تضر ولا تنفع هي أن تتبع الصراحة والصدق مع هؤلاء المنافسين، وأن توفيهم حقهم عندما يستحقون ذلك، وتوضح قيمة العمل المشترك في تحقيق الأهداف العامة، كأن تقول لزميلك: "كلانا يعرف أن تعاوننا في إنجاز هذا العمل يصب في صالحنا نحن الاثنين".

٢٦. وقد يحاول زملاؤك أن يزجوا بك لتشاركهم موائد النميمة والإشاعات. ولو فعلت هذا، فسرعان ما ستكتوي بنارها. فإطلاق الشائعات أمر لا يخدم العمل، فضلاً عن أنه لن يعود عليك بالنفع. ولن يجد زملاؤك المراوغون الذين يحاولون إيقاعك في شَرَك ترويج الشائعات أدنى مشكلة في إلقاء اللوم عليك حين تأتي لحظة تصفية الحسابات. فلتتجنب هذا الشرك سواء بإقصائهم عن الموضوع أو أن تعلن رأيك وتقول: "لا أعتقد

أن هـذا موضـوع مناسـب للخـوض فيـه..."، أو: "لا أريـد أن أنزلـق في الشـائعات" ولسوف يفهمون ما ترمي إليه؛ حتى إنهم قد يعجبون بك لاختيار ما يعرفونه في قرارة أنفسهم بأنه أفضل السبل وأسرعها.

٢٧ـ وإذا ما كنت مضطراً للارتباط بزميل لا يفهم معنى الحاجة إلى إنجاز التكليفات المنـوط بها في الوقت المحدد، فلا تبدأ بمحاضرة هذا الشخص عن أهمية الوقت، ولكـن بـدلاً من ذلك، بادر بالتخطيط الجيد، ولتتعامل مع المشاكل لا الأشخاص، ولتضرب آجـالاً واقعية وتحدد معايير واضحة للتأكد من إنجاز العمل؛ ولتضع جدولاً –إن كانت هناك ضرورة لهذا– تُفصِّل فيه من يقوم بهذا العمل وماهيـة العمـل ومتـى سيسلمه. ووجـود خطة واضحة من شأنه أن يقلل من احتمالية تخلف الآخر عـن الموعـد المحـدد حتـى ولو كان بطيئاً كسولاً، وإذا ما أصبح الأمر مكتوبـاً ومحـدداً، فلـن يكـون هنـاك مجـال للمراوغة أو التملص.

٢٨ـ وربما تستحضر من النصوص الغامضـة الـتي درسـتها عـن الحضـارة الغربيـة مـا كتبـه نيكولو ميكافيلي، وهو صاحب نظرية سياسية وينتمي لعصـر النهضـة الإيطاليـة، عـن كيفية الوصول إلى السلطة والبقاء فيها عن طريق عدم الاكتراث بالاعتبارات الأخلاقية.

ومع الأسف، ليس صعباً على المرء أن يصادف هؤلاء "الميكيافليين" في هذه الآونة، ولكن لو أصبت بضرر من أحدهم، فاعلم أنك لست وحدك، فلتتحد مع غيرك من المتضررين في جعل هذا الشخص يتحمل مسئولية أفعاله، ولا تجعل الأمر يمر مرور الكرام؛ وحيث إن مناشدة العدل والضمير بداخله لن يكون لهما أدنى أثر في تغيير سلوكه، فداوم على تسجيل ما يصدر عنه في حق الآخرين ووقت قيامه به والشخص المتضرر من هذا الفعل، بحيث لو اضطررت إلى أن ترفع هذا إلى سلطة عليا لكي تكبح جماحه، فلسوف تحتاج إلى مجموعة متكاملة من الحقائق، وقد يصبح هذا الملف ضرورياً لبقائك في العمل أنت ومن يعنيك أمره من زملائك.

٢٩. وإذا ما دخلت في منافسة مع زميل لك على إحدى الوظائف، يمكن أن يصبح الموقف بينكما غير مريح ومتأزماً، ودائماً ما يفضل أن تتصرف بطريقة متحضرة، حتى لو لم يكن هذا هو سلوك الشخص الآخر، فلا تنزل إلى مستواه، ولتفعل ما في وسعك، لكي تعيد توجيه التركيز إلى المشاكل بدلاً من الأشخاص، كأن تقول له: "هنري، أعرف أننا نتبارى على نفس الوظيفة، وأنك تريدها مثلي تماماً، ولكن دعني أخبرك أمراً مهماً، وهو مهما يكن الفائز بها، فلا ينبغي أن تكون هناك حساسية شخصية بيننا،

بل إنه قرار عمل، وليس في نيتي أن أضمر لك العداء". ولا تخدع نفسك بالاعتقاد بأنكما ستصيران صديقين حميمين، ولكن إذا ما تعلمتما كيفية الانسجام معاً كزميلين في العمل، فإن هذا يصب في مصلحتكما، وقد يصبح منافس اليوم رئيس الغد، أو أحد المرءوسين المؤثرين الذي تعتمد عليه في الرقي والبقاء في المنصب.

٣٠. ولا تجعل النزاعات والتنافسات تؤخذ على محمل شخصي، ولتتجنب انتقاد زملائك على المستوى الشخصي، حيث إن الإهانات الشخصية تفضي إلى أن يزداد الموقف سوءاً، فلا تقل لزميلك: "إنك دائماً على هذه الحال، فيا لك من شخص يستحيل التعامل معه"، ولكن من الأفضل أن تقول له: "بوب، عليّ أن أكون أميناً معك، لديّ مشكلة في طريقة تعاملك مع حساب جونسون، دعني أكن أكثر تحديداً..."، أي افصل الشخص عن المشكلة، ثم هاجم المشكلة لا الشخص.

٣١. لابد أنك تعرف هذا النوع من الأشخاص، فها أنت تجلس في اجتماع، ولقد انتهيت لتوك من عرض موضوع ما، ويتدخل زميل لك قائلاً: "ليس هذا بجديد، فقد كان قسمنا قادراً على إنجاز مشروع كهذا الذي تقدمت به في أقل من أسبوعين". ويمكن أن يسبب لك مثل هذا الشخص المحب للظهور إزعاجاً شديداً. ومن حسن الطالع أن

الكثير من الناس يعرفون حقيقة هؤلاء في حجمهم الطبيعي، كـولعين بجـذب الانتبـاه. وما دام الأمر كذلك، فأفضل الطرق للتعامل معهم هي أن تمنحهم ما يريدون ثـم تتـابع حديثك، كأن تقول: "لقد أصبت يا "سو" وهذا إنجاز حقيقـي، ولكـن دعنـا نعـد إلى قضيتنا...". أما لو أصر هذا الشخص على موقفه، فإنه يضر بنفسـه أكثـر مـن غـيره، فمع استمرار الحوار بينكما سيبدو غبياً.

٣٢. قد يكون التعامل مع الزميل قليل الكلام غاية في الصعوبة، فما الذي يفكـر فيـه؟ ومـن أين أتى؟ وقد يكون هذا الشخص أخطر من الزميل الذي تظهر مشاعره وانفعالاته على وجهه طوال الوقت، وأفضل الخيارات المتاحة أمامك هو أن تكسب ثقته رويداً رويداً، وهو الأمر الذي قد يمكنك من سبر غـوره، ولتطلـب رأيـه في بعـض الأمـور الثانويـة، ولتحاول أن تشركه في بعض القرارات التي تتخذها.

٣٣. وإذا شعرت أن العلاقة بينك وبين شريكك في العمل قد تـدهورت لدرجـة أنـك لم تعـد قادراً على التكيف معه، فلتنشد الوساطة بينكما، لا من أجل توقيع عقوبة على أحد، ولكنها محاولة للتوسط في سبيل تحقيق التعايش السلمي بينكما. فلو كـان لـديك مـدير متفاهم، فقد تلجآن إلى مقابلته لكي يسوي الأمر بينكما، وقد تريد الأخذ بزمام المبادرة

في هذا الموقف وإنهائه بأن توحي بأنه ربما أسعد زميلك الانتقال إلى قسم أو إدارة أخرى، واحذر أن تعبر عن ذلك بصراحة كأن تقول: "لا يمكن لهذه المدينة أن تسعنا معاً"، ولكن اجعل احتمالية الانتقال تبدو وكأنها تخدم مصلحة زميلك الشخصية.

موظفون همجيون

٣٤. هاأنتذا صاحب اليد العليا أخيراً، إنك الرئيس، "والشخص المسبب للمشاكل" هو الموظف. وقد يكون الموظفون والمرءوسون ذوو الطبيعة الصعبة من أشد وأعظم التحديات الإدارية. وما حصولك على أقصى درجات الإنتاجية من موظفيك والحفاظ على قوة عاملة قانعة ومخلصة بالأمر الهين، ولكنهما أهم هدفين متلازمين في الإدارة.

٣٥. "أنت لا تفهم حقيقة الأمر" هي الشماعة التي يعلق عليها المرءوسون فشلهم. ولو اقتنعت بحسن نية مرءوسيك، فأنت فعلاً لا تفهم حقيقة الأمر، فماذا عساك أن تفعل حيال هذه المشكلة؟ وقد يرجع الكثير من صراعات العمل -وربما معظمها- إلى سوء الفهم. وربما لا يفهم الموظف الذي لا ينجز العمل المنوط به في الموعد المحدد أهمية الآجال التي تضربها. والموظف الذي يقع في نفس الأخطاء قد يرجع هذا إلى عدم فهمه لما تنتظره منه. فلتداوم بكل دقة على توضيح الأهداف والقواعد والإجراءات والتوقعات، ولتجلس مع موظفيك -إن بدت هناك ضرورة لهذا- قبل البدء في أي مشروع؛ لكي توضح لهم بالتفصيل ما الذي تريده منهم ومتى تريده. ولتأخذ في اعتبارك أن ما يبدو واضحاً لك قد لا يكون كذلك بالنسبة لهم.

٣٦. وهناك بعض الموظفين الذين يسيرون على نهج المغني فرانك سيناترا، ويصرون على القيام بالأشياء "على طريقتهم". ويمكن أن تصبح روح المبادرة والاستقلالية ركيزتين قيمتين لدى المرءوس -ولكن إلى حد معين- فلتكبت الأنا بداخلك لدقيقة، وخذ في اعتبارك أنه قد يكون لدى هذا المرءوس شيء ليعلمك إياه. ولكن إذا أثرت نزعة الاستقلالية بالسلب على الإنتاجية، فقد حان الوقت لشيء من التوعية، فلتوضح لهذا الموظف -على انفراد- أن هناك قواعد تحكمك وتحكم الشركة، وأنك تدعمها وتقويها، وتتوقع من كل شخص أن يكون عضواً في فريق العمل الجماعي. أما إذا كنت تريد أن تبقى على قدر -ولو ضئيل- من الاستقلالية، فلتنه حوارك معه بتشجيعه على رفع اقتراحاته وأفكاره إليك، ولكن عندما يتعلق الأمر بالأفعال، يجب عليه أن يلتزم بالإجراءات المتبعة.

٣٧. وينبغي عليك دائماً تدوين المشاكل التي تصادفك عند التعامل مع الموظفين ذوي الطبيعة شديدة الصعوبة. وإذا حانت اللحظة التي تحتاج فيها إلى تهذيب هذا الموظف أو فصله، فعليك أن تعرض حججك وبراهينك بصورة منظمة؛ كي تدعم موقفك. ولسوف تبرز أهمية هذا السجل حينما يرفع هذا الموظف قضية للتظلم من الفصل. ولا

تنشر ما في هذه السجلات بين العامة، وإذا كان لشركتكم سياسة في حفظ ملفات الموظفين، فتلتزم بها تماماً، وإن لم يكن لديها، فمن الأفضل أن تصوغ مثل هذه السياسة؛ وذلك بالتشاور مع مستشار قانوني مؤهل لذلك.

٣٨. وثمة فئة أخرى من الموظفين وهم مترقبو الوقت الذين يقضون جم وقتهم في انتظار متلهف لحلول ساعة الانصراف من العمل، ومثل هؤلاء بحاجة إلى وجود تحد كافٍ لتحفيزهم، فربما لا يكون العمل الذي تكلفهم به كافياً لاستنهاض هممهم. ولذا، فبدلاً من أن يقبلوا على الأعمال الروتينية المنوطين بها بكل همة وفعالية، تجدهم عادة يراقبون الوقت. وأفضل الطرق لمعالجة هذا الأمر هي أن تفتش على عملهم بانتظام، ولتعرض عليهم أي عمل إضافي بعد ذلك -إن كان هذا ممكناً- كأن تقول لأحدهم: "هنري، إذا كنت ترغب في شيء من التنويع، فلسوف أحتاج إلى شخص لكي يساعدني في...". وإن لم يستجب لهذا التحدي، فالمحتمل إذاً وجود مشكلة أخرى متعلقة بتحفيز هذا الموظف نحو الإنتاجية المقبولة.

٣٩. انتبه خلفك! لعلك سمعت هذه العبارة كثيراً جداً لدرجة أن أصبحت محصورة بلا معنى في خلفيتها الأصلية. ولكن من الأفضل أن تجعلها نصب عينيك دائماً؛ حيث إن

من يطعنون الآخرين في ظهورهم هم الأسوأ على الإطلاق، ففي وجهك، تراهم يتغنون بكلمات المديح والإطراء والثناء عليك، أما حينما تبتعد عن مرمى السمع، فإنهم يبدأون في النيل من شخصك. وأحياناً ما يكون تأثير هذا التجريح أشد من القنبلة الهيدروجينية، ولذا يجب ردع هؤلاء الأشخاص، وبسرعة، ويمكنك ذلك بأن تبقى متيقظاً لأية مشاكل، وحينما تجدها، فلتقابل هذا المغتاب على انفراد، ولتبلغه بما نما إلى سمعك، فتقول له: "بالطبع أنت حر في آرائك الشخصية في، ولكن دعني أذكرك بأمر مهم، وهو أننا في مكان عمل، فإن كان هناك أمر من أمور العمل يشغلك حقاً، فإنني أستحثك على التحدث فيه معي مباشرة، ودون واسطة، فباب مكتبي مفتوح، أما الشيء الذي لن أسامحك فيه أبداً فهو عبارات التجريح التي تقولها في غيبتي". وتتطلب مواجهة مثل هؤلاء الأشخاص شجاعة وضبط نفس، ولكن إذا لم تتعامل الآن بحزم مع الموقف، فلسوف يزداد تدهوراً.

٤. ما الذي جعلني أعين هذا الشخص؟ وأين كان عقلي وقتها؟ إذا ما بدا أحد موظفيك الذين استخدمتهم حديثاً كما لو كان آخذاً في الغرق –ويشدك أنت وإدارتك معه نحو القاع– فإنه يلزمك تحليل المشكلة بسرعة؛ فلعله لا يكون مؤهلاً، أو أنه مؤهل، ولكنه

لا يشعر بأي تحدٍ يفجر الطاقات داخله، أو ربما لديه بعض المشكلات الدفينة، والتي قد تكون مشاكل عاطفية أو مالية أو إدمان للمخدرات، وما إلى ذلك. فحاول أن تجلس مع هذا الموظف الذي لا يرقى أداؤه للمستوى المطلوب، وذلك قبل أن يتفاقم الأمر، ولا تبدأ بالتهديدات، ولكن اعرض عليه أية مساعدة ممكنة تقدمها له دون أن تتعرض لمسألة إنتاجيته الحالية، ولتعرض عليه أيضاً وسائل لقياس التقدم الذي ينجزه، ولتضع أهدافاً للتطور وجدولاً زمنياً لإدراكها، ولتداوم على فحص الجدول، ولتلتزم به. ولو فشل في التناغم مع العمل طبقاً للمعايير التي وضعتها، فإما أن تقوم بتقليل العمل المطلوب منه أو أن تنهي خدمته.

٤١ ـ وتعد إحدى أفضل الطرق لرفع إنتاجية الموظف صعب الطباع هي اتباع سياسة العصا والجزرة التقليدية، أو الترغيب والترهيب. ويتوق معظمنا إلى التقدير والمكافأة، فلتحدد مستويات الأداء التي تستوجب التمييز، ولتعلن عن المكافآت التي تمنحها للموظف حينما يحقق الأهداف التي تم وضعها. وعندما يفشل في الوصول إلى تلك المستويات، فلتوجهه ثانية. وإذا لزم الأمر، فلتعدل من مقاييسك لتوقعات الأداء، ولكن عليك أن تلزمه بما تحدده، فـ "العصا" التي تستخدمها حقيقة قد لا تكون أكثر من مناقشة

للأهداف، أما مدلول العصا فهو بالطبع إمكانية الإقالة. وأياً كان ما تفعله، فلتتجنب التحايل على القواعد التي وضعتها، حيث إن إظهار المحسوبية هو أقصر الطرق لخلق مشاعر السخط والاستياء بين أفراد الفريق.

٤٢. وإذا ما تدهور سلوك أو أداء أحد الموظفين، ولم يعد في مقدورك التعامل مع الموقف، فلتلجأ إلى قسم الموارد البشرية، أو انشد وساطة داخلية؛ إن لم يكن لهذا القسم وجود في شركتك. وقد يُشعر توسيعك لنطاق الصراع هذا الموظف بأنه ليس هناك مشكلة شخصية بينكما، ولكنها تتعلق بالعمل أو المؤسسة أو المنظمة. ويمكن لقسم الموارد البشرية أن يعقد اجتماعاً يتم خلاله مناقشة سلوك وأداء هذا الموظف معك ومعه، وربما يتم وضع بعض الطرق العلاجية والاتفاق عليها وتدوينها ومراقبتها. و"الانضباط التقدمي" –ويستخدم هذا المصطلح في الموارد البشرية للإشارة إلى تصعيد تدريجي منتظم لخطوات انضباطية قد تؤدي في نهاية الأمر إلى النتيجة المرجوة– يمكن استخدامه بطريقة فعالة، وبطريقة تقلل من احتمالية تعرض الشركة لمشاكل قانونية.



عملاء يصعُب إرضاؤهم

٤٣. "أتطلق على هذا عرضاً تقديمياً؟ إنني أسميه لوغاريتمات مبهمة" إذ إنك تجلس – حيث تبعد سماعة الهاتف بوصتين عن أذنيك– وتمتص الصواعق التي تهبط عليك. فالعميل غير راضٍ كالمعتاد، إذ إن العملاء شديدو الشبه بالمدراء في أنهم يتحكمون في مصيرك أكثر مما ترغب فيه. وأفضل شيء تفعله في هذا الشأن هو أن تفهم عميلك من البداية، ولا تبدأ علاقتك به بالانشغال عنه، فلا تبدو مقنعاً له لفشلك في الإنصات إليه. ويعد الإنصات واحداً من المظاهر المتفق عليها في عملية التواصل. فلو أنك اشتركت في مفاوضات تهدف إلى جذب أحد العملاء في المقام الأول، فلتأخذ بعض الملاحظات، ليس فقط كل ما يرغب فيه، ولكن أيضاً ما يفكر فيه، ولتضع تصوراً لتوقعاته، وما يستنهض هممه، وما يرفضه، وغير ذلك. وإن لم تفعل هذا من قبل، فلتبدأ الآن، وليكن هذا مع أول عميل يصادفك.

٤٤. أنشئ خطوطاً من الاتصالات مع عملائك، ولتتأكد من أنهم يعرفون بالضبط من يتصلون به حينما تصادفهم مشكلة ما أو يودون الاستفسار عن أمر ما، فليس هناك أسوأ من أن يصادف عميل مشكلة ما، بل إنها لكارثة حينما لا يعرف مع من يتحدث في هذا الأمر. ولتعرض إرسال تقارير اعتيادية حول آخر أخبار الشركة عن

طريق البريد أو الفاكس أو البريد الإلكتروني أو أية وسيلة أخرى، إذا ما شعرت بأن هذا سيلقى قبولاً لديه. ولتذكر فيها ما أنجزته في الأسبوع المنصرم أو الشهر أو الثلاثة أشهر أو أي إطار زمني تفضله. فالعملاء يرغبون في معرفة طريقة إنفاق أموالهم، ويقيِّمون الفائدة التي تحققها لهم، ولذا، فإن الاتصال المستمر يعد خدمة عظيمة.

٤٥. هل عميلك كثير الصراخ؟ إذا كان كذلك، فاجعل أول أهدافك هو أن تهدئ من ثورته وتقلل من حدة الصوت، حتى يتسنى لك سماع المشكلة، ولتمنحه دقيقة أو اثنتين لكي ينفس عما بداخله، ولكن عليك أيضاً مقاومة الانزلاق إلى توجيه نقد شخصي أو حتى الدفاع عن نفسك، وتذكر أنه قد يكون في أوج غضبه، ولكنه لا يضمر لك أي شيء لكي تأخذه على محمل شخصي، ولكن لن تجني شيئاً من ابتلاع هذا الطعم والانسياق وراء الإغراء بالرد عليه. ولتتجنب قول "اهدأ" لهذا الشخص الثائر، ولكن خاطبه باسمه: "جون، جون، لقد سمعت أنك غاضب، ولكنني أحتاج إلى معرفة حقيقة المشكلة، فهلا أخذت نفساً عميقاً وحكيت لي من البداية، فكلي آذان صاغية". ولتنصت له، ولا تتكلم حتى ينتهي من حديثه. ومع ذلك، حاول أن تقحم سؤالاً أو اثنين في حواركما توجه بهما دفة الحديث نحو التركيز على بعض الحقائق،

لا السمات الشخصية، ولسوف يعمل هذا على توضيح النقاط التي لا تزال مشوبة بالغموض، فأنت لا ترغب في أن تبدو غير مستجيب تماماً. وبعد أن تتجمع لديك خيوط القصة، فلتلخص ما فهمته منها، ثم اعرض عليه أن تعملا معاً للتوصل إلى حل، كأن تقول له: "جون، إنني أفهمك. وإليك الآن ثلاثة موضوعات أقترح عليك أن نعمل فيها معاً لكي نعيد هذا الأمر مرة ثانية إلى مساره الصحيح...". وإن لم يكن في مقدورك التوصل إلى تحليل سريع للموقف، فدعك من الحل، ولتطلب منه مهلة: "جون، أحتاج إلى يوم أو اثنين لكي أتوصل إلى حل". ومع ذلك، فقد تجد أن منحك لعميلك الفرصة لكي ينفس عما بداخله يكفي لنزع فتيل غضبه.

٤٦. إليك هذا الأسلوب للتعامل مع العملاء غير المنتبهين الذين يقولون شيئاً ثم يدعون أنهم كانوا يقصدون شيئاً آخر مختلفاً بالمرة. أعد على مسامعهم كلماتهم، كأن تقول: "حسناً، دعني أرَ الآن ما إن كنت أفهم ما تقصد أم لا، انتظر دقيقة، لقد طلبت مني أن أعد وثيقة تشتمل على العناصر التالية...". ولسوف يستحثه هذا على تأكيد ما قاله لك، ولن تؤكد ما فهمته من رغباته ورؤيته فقط، ولكن أيضاً ستأخذ إقراراً منه بأن رسالته قد وصلتك واضحة جلية، ومن ثم، فلسوف تقل احتمالات إنكاره لها.

٤٧. يتمثل الأسلوب التقليدي الذي يطبق مع العملاء كثيري المطالب في أن تعدهم بما هو أقل وتعطيهم ما هو أكثر (مما وعدت به)، كأن تقول لأحدهم: "نعم، أعتقد أننا نستطيع إنجاز هذا العمل لك، وقد يشوبه بعض الصعوبة بسبب كذا وكذا، ولكننا سنبذل قصارى جهدنا في هذا الشأن". وبتقليلك للتوقعات المرجوة منك، ولو بقدر ضئيل، فلسوف يبدو ما تمنحه إياه مرضياً إلى حد بعيد، أما أسوأ شيء تفعله مع مثل هذه الفئة من العملاء هو الإفراط في الوعود وعدم الوفاء بها، وحتى لو كان أداؤك جيداً، فلن يرضيه هذا؛ إذ إنك حددت محيطاً للتوقعات قد يؤدي النزول عنه إلى الشعور بالإحباط.

٤٨. إذا ما كنت تواجه مشكلة ما مع عميلك، فلتقترح عليه أن تجتمع به وجهاً لوجه، حيث إنك تحتاج إلى إقامة اتصال حي مباشر، ومعرفة إيماءات لغة الجسد التي لا يمكن التقاطها عبر الهاتف، ولتعمل على تسويتها بنفسك، ما أمكنك هذا، وهذه فرصتك لتخبره بمدى أهميته عندك، حتى أنه يستحق الجهد والوقت والنفقات التي تبذلها في سبيل ذهابك إليه.

٤٩. ويمكن وأد الكثير من المشاكل المرتبطة بالعملاء عن طريق صياغة عقود واتفاقيات فعالة؛ إذ إن العقد الجيد يفصِّل بإيضاح التوقعات المرجوة. وليس ضرورياً أن تكون وثيقة مفزعة وبحجم اتفاقية فرساي، ولكن ينبغي أن تعين بوضوح المسئول عن إنجاز العمل المطلوب، وطبيعة هذا العمل والموعد المحدد لإنجازه والمقابل المادي لذلك. ولا تدع التفاهمات المهمة للذاكرة البشرية المعرضة للخطأ والنسيان. ولتحدد المسئوليات والتوقعات، واستخدمها في إضفاء شكل جيد على بداية علاقتك بعميل جديد.

٥٠. حاول أن تستكشف مدى الجدية التي يتطلبها العملاء ذوو الطباع الصعبة في تعاملاتهم، ونظم وقتك بناء على هذا. فإذا ما لاحظت أن أحد العملاء يدير متجره بيد من حديد، فتوقع أن يعاملك بالمثل، ولتُعيِّن أحد موظفيك ليقوم بدور منسق الاتصال أو "موجه العلاقات" مع ذلك العميل، بحيث يكون مسئولاً عن الحفاظ على استمرار تدفق المعلومات في كلا الاتجاهين، ويبقى على اتصال شبه يومي بالعميل.

٥١. إنها أموالهم! صحيح أنك من يحقق لهم الفائدة، ولكنهم هم الذين ينفقون المال، وقبل أن تحدث أي مشكلة، فلتتأكد من وضوح ودقة وسهولة فهم كافة الإجراءات والممارسات المتعلقة بالحسابات والفواتير. ولا يحب أي عميل أن يرى معظم المبلغ

المستحق تحت بنود كثيرة غامضة "مشتتاً بين أشياء غير مفهومة". ويثير مثل هذا التقرير المفتقر للدقة عدم الثقة والغضب المتبادل وتأخر الدفع. فلتمنحهم حساباً مفصلاً لنفقاتك ووقتك، ولتتأكد من أنه يمكنك أن تدعم بالدليل كل ما تقدمه من بيانات.

٥٢. وقد لا تجد نفسك قادراً على خدمة عميل ما بفعالية. فإذا ما اتضح أنكما غير متوافقين، فلا يستحق الأمر كل هذا الجهد الذي تبذله للمحافظة عليه واستبقائه، ولكن لا تقطع أيضاً طريق العودة، ولتسلك أقصر الطرق في إخباره بذلك، كأن تقول له: "أعتقد أنه ربما كان من الأفضل لك أن تتعامل مع وكالة أخرى، وبوسعي اقتراح بعض الوكالات التي يمكن أن تساعدك بشكل أكثر منا فعالية". فما من أحد يحب أن يفقد عميلاً، ولكن أحياناً ما يؤدي التضارب في وجهات النظر إلى ذلك، وعندئذ، لا تتخلَ عن ضبط النفس، وأسلوب محترفي الأعمال، ولتنفصلا بطريقة إيجابية وطيبة.



إسكات كثيري الصراخ

٥٣. إنهم يفقدون صوابهم، وهذا كل ما في الأمر. فكل الأشخاص كثيري الصياح سواء كانوا رؤساء أو موظفين أو عملاء أو زملاء أو مرءوسين يعجزون عن السيطرة على أنفسهم وتجنب الظهور بمظهر مضحك أمام الآخرين، فإذا ما صرخ أحدهم في وجهك فأفضل شيء تفعله هو ألا ترد عليه بالمثل. وإذا كنت ترى أنك عاجز عن مقاومة الانزلاق في الرد، فلتأخذ نفساً عميقاً، وغادر المكان قائلاً: "فلنتحدث عندما تكون الظروف مواتية لذلك".

٥٤. وأهم شيء يتوجب عليك تذكره عن هذا الشخص الثائر هو أنه يحاول جذب انتباه الآخرين، وقد يلجأ في حصوله عليه إلى أساليب صبيانية. حسناً، فلتول انتباهك -لا للصراخ أو الشخص الثائر- ولكن لما يثيره ويزعجه، ولتبذل قصارى جهدك لامتصاص واجتياز هذه العاصفة الكلامية العاتية، ثم تحدث معه بعد ذلك: "هال، هل لنا أن نبحث المشكلة التي تواجهك؟ فإنني أحتاج إلى فهم...". ولا تتحدث إلا بعدما يهدأ، وفي خضم هذا، قاوم الإغراء بالرد على أي اتهام يرميك به.

٥٥. وأحياناً ما تكون الطريقة المثلى لإسكات كثير الصراخ هي الرد عليه بنغمة أرق من صوتك الطبيعي. ولسوف يجبره هذا على التركيز والإصغاء لما تقوله، كما يعمل أيضاً على خفض مستوى صوته ويحد من رغبته في مواصلة الصراخ.

٥٦. وينبغي ألا تكون ردودك انعكاساً لأقواله. ولتبقَ هادئاً وثابتاً، ولتقل له مثلاً: "ها أنذا أستمع لما تقول، ولكنني لن أستمر في ذلك إذا ما اخترت الصياح وسيلة للتحدث. وبما أننا شخصان ناضجان، فبوسعنا أن نحل مشاكلنا كما يفعلون، وإنني على استعداد تام للتحدث عن الحلول عندما تكون مهيأ لذلك". وقد يبدو لك أن هذه الكلمات لا تصدر إلا من أكثر الناس حلماً، ولكنها يجب أن تكون كلماتك أنت لا أحد آخر، إذا ما كنت ترغب في سبر أغواره.

٥٧. لا تحاول أن تنهي حوارك مع الشخص كثير الصراخ بطريقة جافةٍ فظة؛ حيث إن هذا سيمنحه المزيد من الأسلحة ليستخدمها ضدك فيما بعد. وإذا أردت أن يكف عن إزعاجه لك، فلتحاول الرد عليه بهدوء: "عليّ أن أمضي الآن، ولسوف أعاود الاتصال بك بعد بضع دقائق". وسيمنحكما هذا فترة لتهدئة الأعصاب، وستقطع أسباب الغضب والصراخ: فالرد الصبياني سيذكي نار غضبه.

٥٨. وإذا كان هذا الشخص كثير الصراخ مرءوساً، فلتحاول التحدث معه في مكتبك على انفراد، ولتوضح له بهدوء وتودد أن هذا النوع من السلوك غير مقبول، وأن هناك الكثير من الطرق الفعالة للتعبير عن التظلم، ولا تحرجه أمام الآخرين، ولكن وضح له أن هناك تبعات خطيرة لهذا النوع من السلوك الذي ينتهجه.

٥٩. ويجب أن تتم مطالبته بالاعتذار فيما بعد عما بدر منه من اندفاعات وتجاوزات غير لائقة في الوقت والمكان المناسبين. ولا يحب أي منا أن يتعرض لمثل هذا، ويتعين عليه أن يُظهر بعض الندم على هذا السلوك غير المقبول. ولتصطحبه إلى مكتبك، وبعد أن تُناقشا شكواه بهدوء، فلتقل له: "والآن هلا جلستِ لدقيقة حتى تستجمع رباطة جأشك. وأرى أنه من الأفضل لك أن تذهب إلى بيتر وهاري وكلير وفرانك وتعتذر لهم عما بدر منك، ولسوف تصفو نفسك وكذلك هم أيضاً، فأنت مدين لهم بهذا".

٦٠. من المتوقع أن يكون التعامل مع الرؤساء كثيري الصراخ أصعب من المرءوسين، حيث إن الرئيس تتجمع عنده الكثير من خيوط اللعبة، ولذا فمن المهم ألا ترد عليه بالمثل. وأفضل الاستراتيجيات هي محاولة اجتياز العاصفة أملاً في أنه قد يدرك أن هذا الفعل لن يأتي بالنتائج المرجوة. وبعد أن يتم استنفاد طاقة الغضب، فلتطلب منه لقاء

المناقشة القضية التي أثارت غضبه، ولتقل له مثلاً: "سيد جرجوري، إنني أقدر مشاعرك، وأريد أن أحل هذه المشكلة، فهلا جلسنا لنصف ساعة لكي تخبرني بالضبط ما تتوقعه مني؟".

٦١. وفي الغالب، لن تكون أنت الهدف المقصود من غضبه. فقد لا يعدو الأمر عن مجرد سوء حظ دفع بك إلى خط المواجهة، وربما تمثل "هدفاً بديلاً متاحاً" ولكن الهدف الحقيقي من وراء غضبه يكمن في شيء آخر، وقد يرجع إلى سبب ليس له علاقة بالعمل مطلقاً. وإذا كان دورك كشخص يشتغل بمجال الأعمال لا علاقة له بأن تصبح طبيباً نفسياً لكل من تتعامل معه، فقد تجد أن إنصاتك له بعطف أمر إنساني وضروري. ونظراً لأنك تعمل داخل إطار توجيهات شركتك وسياساتها، فقد ترغب في أن تقترح (على مثل هذا الشخص) بأسلوب متحفظٍ وواعٍ اللجوء إلى استشارة متخصصة، مسترشداً في ذلك أيضاً بغريزتك ورؤيتك للأمور، فتقول مثلاً: "من الواضح أنك تعاني من بعض المشاكل يا جون، وأعرف أنك لا ترغب في تشابكها مع عملك، ولعل هذا مؤشر على أنه قد حان وقت اللجوء إلى استشارة متخصصة".



إفحام الحمقى

٦٢. عامل الناس بما تحب أن يعاملوك به. وإذا كان هناك من وقت مناسب لتطبيق القاعدة الذهبية، فإنه حين تتعامل مع من يتسمون بالفظاظة، فلسوف يقاطعونك أثناء الحديث، ويقحمون أنفسهم فيه، ويتجاهلونك، ويسخرون منك، ويضايقونك. وعلى الرغم من أن الإغراء بالرد عليهم كبير، فلا تعاملهم بنفس السلوك، وأفضل رد على السلوك الفظ هو أن تنسحب بأدب، وتغادر المكان، وتعرض العودة في وقت لاحق، وسيعمل هذا على نزع فتيل التوتر وإفهام هذا المتبجح أنك لا تريد تعريض نفسك للإهانة، كما أنه سيترك الباب مفتوحاً لكي تتواصلا وتبحثا الحلول معاً.

٦٣. محتكر الحديث: وهو من يُسهب ويُطنب في كلامه كي لا يعطيك فرصة للتحدث والإدلاء بدلوك. وتعد أكثر الطرق فعالية لتحويل دفة الحديث الأحادي الجانب إلى الحوار الذي تبغيه هي مقاطعته ببعض الأسئلة المحددة، نحو: "نعم فرانك، ولكن هل يؤثر هذا على الميزانية التي نناقشها؟". وكلما كان السؤال أكثر تحديداً وتركيزاً على الموضوع المطروح للنقاش، أدرك هذا الفظ -وجميع الحاضرين أيضاً- أن الوقت يتم إهداره، وأن هذه هي اللحظة المناسبة لتصحيح مسار الحديث.

٦٤. "يا له من تقديم رائع يا بوب، ولقد سررت من بدء تحسن الأمور لصالحك". من الممكن أن تكون العبارات التي ظاهرها المدح وباطنها الذم لاذعة ومؤلمةً للغاية، بل ومحطمة أيضاً. وكالمعتاد تجنب الرد بالمثل، ولتبقَ فوق مستوى النقد، واتجه إليه وتحدث معه على انفراد، ولتقل له شيئاً من هذا القبيل: "شكراً بيل، إنني أبذل قصارى جهدي في هذا الموضوع، ولكنني لست متأكداً من فهمي لما ترمي إليه بقولك "تتحسن"، فالأمور لا تزال -وقد كانت كذلك أيضاً- تصب في صالحي، فهل ثمة شيء نحتاج إلى مناقشته؟". وقد ينكر بيل أنه كان يعني شيئاً من وراء هذه الملاحظة، أو يخبرك بأنك تبالغ في رد الفعل عليه. وليكن ردك على هذا النحو: "حسناً، لقد سرني هذا القول، وإن كنت أزعجتك بفعلٍ ما، فلسوف أعمل على تصحيحه في أقرب وقت ممكن".

٦٥. وقد يبدو أن بعض الناس يعيشون ولا هم لهم في الحياة إلا الحط من شأن الآخرين، ويشعرون أنهم بانتقاصهم من شأنك فهم يُعلون بذلك من شأن أنفسهم، وأهم دفاعٍ لمواجهة مثل هذا الشخص المُزَعزِع النفس هو إدراكك حقيقة أن هدفه لن يتحقق إلا من خلالكما؛ فلكل معادلة طرفان. ولو أنك سايرته في لعبته وسمحت لملاحظته أن

تجرحك، فإنك تمنحه انتصاراً. وأنت تعرف قدر نفسك، فلا تجعل أي شخص يحدده لك. ولتتعلم كيف تتجاهل التعليقات السلبية، وركز طاقتك على إنجاز المهام التي من شأنها أن تعينك على المزيد من التألق والتلألؤ.

٦٦. دائماً يفتش المتطفلون الذين تمتلئ بهم المكاتب عن المعلومات التي يعتقدون أنها تمنحهم المزيد من القوة، فتراهم يمطرونك بوابلٍ من الأسئلة المزعجة، ولا يتركونك حتى يرضوا فضولهم. ولكن تذكر أنك لست على منصة الشهادة، ولست ملزماً بمشاركتهم في الحوار، فبإمكانك أن تقول لهم: "أعتقد أنه من الأفضل لنا عدم الخوض في هذا الموضوع وإسقاطه من حساباتنا". أو غيِّر الموضوع نفسه. وهذه أكثر الطرق فعالية لجعل المتطفل يفقد الاهتمام بالتحدث إليك. وسرعان ما سينتهي المتطفل –حتى الأكثر إصراراً– إلى أنه لا يمكنه استخدامك كمصدر للمعلومات، وسيتركك وشأنك.

٦٧. لا تسمح بالخوض في حق الآخرين في غيبتهم، فالقيل والقال والتعريض بالآخرين– أمور تدمر الثقة، ومن ثم تقوّض عمل الفريق. فعندما يقول لك أحدهم: "هل سمعت أن جانيت التي في قسم المبيعات..."، فلتغير مجرى الحوار بسرعة نحو موضوع

آخر، أو تواجه المشكلة بشكل مباشر وصريح: "انظر، إنني حقيقة غير مكترث بالخوض في هذا الموضوع، وإذا كنت أرغب في معرفة أخبار جانيت، فدائماً ما أتوجه إليها لسؤالها شخصياً، ولا أعتقد بأن الطريقة التي تتحدثون بها عنها ستروقها".

مذهل!

٦٨. من أفضل الطرق للتعامل مع الفظاظة هي أن تكون نموذجاً للياقة. فلو كنت تعمل في الإدارة، فلسوف تجني ثماراً على المدى البعيد من وراء تأدبك مع الآخرين في مكتبك. ولم نرَ شخصاً مات من قول "من فضلك" أو "شكراً" أو "على الرحب والسعة". والأكثر من هذا، لم يفقد أحد سلطته وهيبته بترديده لمثل هذه العبارات، ويساعدك التزام السلوك المهذب في مكان العمل على جعل تعاملاتك أكثر رواجاً وفعاليةً، حيث سيكون لهذه المشاعر الطيبة عظيم الأثر على العملاء والزبائن، وهو ما يعني المزيد من الأعمال.

٦٩. وإذا كان هذا الفظ مرءوساً، فإن لك سلطاناً عليه، فاستخدمه بحكمة، ولتلتق به على انفراد، وقل له: "لقد نما إلى علمي أنك تفوهت ببعض الأشياء التي استاء منها زملاؤك، ولا أنوي تحديد أسماء، ولكن هذا القول قد أتاني من قبل عدة

أشخاص...". ومن المهم أن تبرز الحقائق، ولكن لا تحاصره، ولتمنحه فرصة للرد والتوضيح. وقد تكون الفظاظة السطحية علامة على الكثير من الإحباطات المتأصلة في نفس هذا الشخص، وقد يكون السلوك الفظ وسيلته اللاشعورية ليجذبك للحديث معه. ولتتقبل المشاكل بصدر رحب، وعلى الأقل امنحه فرصة لكي ينفس عما بداخله، وهذا أبسط شيء تقدمه له.

٧٠. تطلع إلى المرآة، فأحياناً ما يكون السلوك الفظ للآخرين رداً على بعض الإشارات التي قد تصدر منك ولو بدون وعي. فلتمعن النظر في طريقة تعاملك مع الآخرين، فهل تسمح لهم بالانتهاء من كلامهم؟ وهل تشكرهم على ما يتقنونه من أعمال؟ وهل تتأدب في طلب النهوض ببعض المهام المحددة؟ ولتطلب من صديق -صدوق ومحل ثقة لديك- أن يقيمك بأمانة، فشخصية المجموعة مستمدة في الغالب من شخصية قائدها، فهل تتصرف على النحو الذي تريد من الآخرين أن يكونوا عليه؟

٧١. حاول أن تحبط السلوك الفظ بإظهار أنه لا يؤثر عليك، ولتبتسم. ولو صادفتك ملاحظة تثير ريبتك، فلتبتسم، ثم راقب الموقف بهدوء.

إحباط كيد الكائدين

٧٢- يفضل المتآمرون تدبير المكائد عن التزام قواعد اللعبة؛ بل إنهم يميلون إليها عن العمل بأمانة لتحقيق أهدافهم. فلا ترتبط بمثل هؤلاء الأشخاص؛ ولا تجعلهم يصلون إلى أي نتيجة معك. ولترسل لهم إشارات قوية تشعرهم بأنك لن تشترك معهم في أي من مؤامراتهم التي يدبرونها، واترك سياسة الرشوة والدفع تحت الطاولة لغيرك. فمعظم الطرق المختصرة ذات نهايات مميتة، أما اتباع الطريق العام المعتاد، فيعني إنجاز الأعمال المنوط بها وإتقانها.

٧٣- ولتتعلم كيفية التعرف على العلامات التحذيرية، إذ أحياناً ما يكون المتآمر كالكتاب المفتوح. وتنم كل حركة يتحركها عن نياته التي يضمرها، ويظهر واضحاً أنه قد اختارك لتكون هدفه المقبل. وفي أحيان أخرى قد يلجأ إلى ارتداء قناع البراءة والوداعة والتظاهر بصداقته لك. ومن سوء الحظ أن معظم الناس لا يتعظون إلا من خلال التجربة، وإذا ما حيكت ضدك مؤامرة ما، فقد لا يكون في وسعك القيام بأي شيء سوى محاولة تقليل حجم الضرر الواقع بك، فلتتعلم من التجربة.

٧٤- إذا ما كنت تعتقد أن هناك من يعمل ضدك في الخفاء في مكان عملك، فلتبذل جهداً في توثيق أي شيء ترتاب فيه. وعندما تأتي اللحظة المناسبة، فسوف يكون في وسعك

شرح قضيتك بهدوء وعقلانية لمن هم أعلى منك، وتقديم الدليل على سلامة موقفك ولا تعرض الأمر على أنه خلاف شخصي. ولتضع على الطاولة كافة ما لديك من حقائق، نحو: "سيدي الرئيس، لقد نما إلى علمي أن هناك "مذكرة خاصة" تدعي ارتكابي للعديد من الأخطاء في حساب جونز، وقد حصلت على نسخة منها، وأريد أن أستعرضها نقطة نقطة قبل أن يصدق الآخرون الهراء التي تحويه".

٧٥. وقد تحمل مواجهة المتآمر شيئاً من الخطورة، ولكن أحياناً ما نضطر لها على النحو التالي: "جون، هل تعرف أنه لا يتعين علينا أن نكون أصدقاء، ولكنني لا أرى مدعاة لأن نكون أعداء أيضاً. وإن كان لديك مشكلة في أي شيء فعلته، فإنني على أتم استعداد لمناقشتها معك، ولنحاول التوصل إلى حل لها، ولكنني لست سعيداً لسماعي ما قلته في غيبتي، فأنا لا أجرؤ على فعل ذلك معك...".

٧٦. ولتكن مستعداً لتدعيم موقفك. وقد يكون رفع القضية لمن هم أعلى منك بغية الحصول على حلفاء محفوفاً بالمخاطر، لكنه يكون ضرورياً أحياناً. فعلى سبيل المثال، لو كان هذا المتآمر يحتال للحصول على الترقية التي تنشدها، فستحتاج دائماً إلى جعل ذوي السلطة يعتقدون أنك تتحكم في سلوكك بحنكة وحصافة. ولتبقِ خطوط اتصالك بهم

مفتوحة، ولكن اجعل حوارك معهم منصباً دائماً على الجوانب المهنية البحتة، ولا تلجأ للهجوم على الأشخاص.

٧٧. حاول البقاء على مقربة من المتآمر، فثمة مقولة مفادها: "ليس هناك مَن أحرص على التقرب منهم أكثر من أصدقائي سوى أعدائي". وقد تكون هذه العبارة قد أصابت كبد الحقيقة. فلتحاول أن تكسبهم في صفك دون إظهار علمك بما يكيدون لفعله. وقد تعرف منذ البداية عدم جدوى ما تفعله، ولكنك سترسل أيضاً إشارة بأنك "على دراية بما يدبرون له" ولن تُؤخذ على حين غرة.

٧٨. وقد يكون من الأفضل أحياناً اتباع مسلك معاكس، ولسوف يحاولون التغرير بك بغية إسقاطك، فلا تطمئن لأي متآمر محتمل. إذ سيحاول إيجاد طريقة للإيقاع بك في شرك الظهور بمظهر سيئ. وبتأكدك من أنك قد استكملت عدتك، وبتقليل اعتمادك عليه، تجرده من الوسائل التي يمكن استخدامها لتشويه صورتك.

٧٩. حاول أن تطلب توضيحاً لكل شيء. فلو طلب المتآمر منك كمية غير طبيعية من المعلومات، قل له إنك مشغول، واسأله أن يقدم لك طلباً كتابياً بهذا الأمر: "إنني

آسف يا بل، فأنا مشغول بهذا المشروع الآن، فهلا أرسلت مذكرة أو رسالة عبر البريد الإلكتروني تبين فيها كل ما تحتاجه؟". وإذا وصلك هذا الطلب، فقد توفر لك الدليل المادي على التآمر، وبالطبع سيعمل طلبك هذا على حمله على إيقاف حيله ضدك.

٨٠. وحتماً يحاول المتآمرون اجتذاب حلفاء إلى قضيتهم. ومن المهم جداً أن تراقب التحالفات التي تُكوَّن دون إظهار اكتراثك بالأمر، وليكن هدفك المحافظة على حلفائك الحاليين والتخلص من العداوات القائمة واجتذاب الأطراف المحايدة. ولتفعل هذا بشيء من اللباقة والدبلوماسية؛ فأحياناً ما يفتقد المتآمر هاتين الصفتين.

٨١. ضع في اعتبارك الأهداف بعيدة المدى عند إدارة المواجهة مع المتآمرين. فعادةً ما يجيدون المعارك التكتيكية، ولكنهم غالباً ما يخسرون الحرب. وإذا كان التآمر يعينهم لفترة مؤقتة، إذ عادة ما يفطن أصحاب المناصب العليا إلى نماذج سلوكياتهم الخطرة، ويبدأون في التساؤل حول وقت استخدام هذه المؤامرات ضدهم. ولتكن غايتك المحافظة على أهدافك الاستراتيجية على المدى الطويل، ولا تنتابك هواجس الفوز أو الخسارة لمعركة أو اثنتين.



استكشاف عالم الأناني

٨٢. أنا، أنا... ليس هذا بصوت مطرب أوبرالي يتأهب للغناء؛ بل إنه صوت شخص أناني يتغنى بلحن واحد لا يعرف غيره. وقد يصعب العمل مع هؤلاء الأشخاص؛ إذ إنهم لا يرون إلا أنفسهم، وقد يكون الرؤساء الأنانيون أشد الناس صعوبة في التعامل؛ حيث إنهم يملكون السلطة، ويتصرفون بناءً على النزعة الأنانية؛ لذا، فمن الأفضل لك تذكر أنهم دائماً ما يقلقون حيال الكيفية التي يظهرون عليها أمام من هم أعلى منهم. ومن المهم أن تعمل على تحسين صورة رئيسك -أو تبدو هكذا- لاسيما أمام من هم أعلى منه، ولعله يهتم بك حينئذٍ.

٨٣. ليس لزاماً أن تنال التقدير طوال الوقت، خاصة إذا كان الأمر يتعلق برئيسك في العمل. وإذا كان ذا شخصية أنانية، فلتحاول في المرة القادمة أن تخرج بفكرة رائعة، ولتصغها بطريقة تجعله مصدر الإلهام الذي أوحى إليك بها: "كنت أفكر فيما قلته في الاجتماع الماضي، ووجدت أنك محق في هذا، فهناك العديد من السبل لتقليل النفقات. وإليك ما كنت أعتقد بإمكانية القيام به، وذلك بناءً على فكرتك بالطبع..." تملق واضح، أليس كذلك؟ هل تعتقد أن رئيسك سيكتشف حقيقة هذا التملق؟ لا أرجح ذلك.

٨٤. اعلم أنه من الصعب أن تخطف الأضواء من الرئيس الأناني المحب للتباهي، فلا تحاول هذا أبداً. والطريقة الأكثر فعالية هي ألا تجعله يضايقك. وعليك في المقام الأول الإيمان بأن قيمتك في الشركة ستتوقف على الأداء، ولن تستطيع تغيير سلوك رئيسك في العمل. لذا، فإن أفضل شيء تفعله هو اكتساب ثقته. ولتجلس في المؤخرة مع الباقين وتشاهد عرض الأنانية. وقد يرى الآخرون المهتمون بالأمر هذا الشخص على حقيقته بمرور الوقت.

٨٥. لابد أنك قابلت نموذجاً للزميل الأناني الذي يدعي أنه دائماً ما يكون على صواب ودائماً ما يتقن عمله ودائماً.... اعمل على تفريغ هذه الشخصية ببطء. أنصت إلى حكاياته الطويلة، ثم اجعله يستطرد: "هذا رائع يا جيل، أخبرني بالضبط كم طلبية أنجزتها لتصل إلى هذه النسبة؟". ولا تكن فظاً في ذلك، ولكن اجعله يعلم أنه ليس بوسعه الاستمرار في التجني على الحقائق في وجودك، لأن بإمكانك أن توقع به.

٨٦. ولتتجنب السخرية والخصومة، لاسيما في حالة وجودك أنت وصديقك الأناني أمام مديركما. دعنا نرجع إلى حكاية جيل، كن مستعداً دائماً لأن تمنح هذا الشخص الممتلئ زهواً مخرجاً دبلوماسياً كأن تقول له: "آه، بالطبع، فمن المحتمل أنك كنت

تقصد نسبتك عن الفترة السابقة، وهذا خطأ بسيط". وسيخرجه هذا من المأزق الذي وضع نفسه فيه، ولكن سيؤكد أيضاً فضلك عليه، وهناك أسلوب تقليدي لذلك بأن تقول: "إنني أدرك علمك بأنني أعرف...".

٨٧ـ إذا ما قلت لصديقك: "حسناً، لقد انتهيت أخيراً من المشروع؛ في الوقت المحدد بالضبط" وكان رده: "هذا لا يساوي شيئاً، فلقد انتهيت من مشروعي في نصف الوقت!"، فلتقابل هذا بشيء من الصبر، بل الكثير منه، ولتكظم غيظك ثم تبتسم، فهو يحاول إقحامك في مقارنة تنم عن حقد وحسد؛ لكي يجذب المزيد من الاهتمام، وأفضل السبل للتعامل معه أن تطري عليه حينما يستحق ذلك، وكذلك تواجهه -برفق وأدب- عندما يتعدى حدوده: "لقد سمعت أخباراً جيدة عن آخر تقرير كتبته يا سالي، فلتستمري على هذا النحو، فكلنا نعرف أنك أسرع من ينجز المهام قبل موعدها".

٨٨ـ وهناك من الزملاء من يملكون إجابات على كل شيء، ويبدون كما لو كان شاغلهم الأساسي إظهارك بمظهر سيئ أمام الآخرين عن طريق إشعارهم بأن معتقداتهم نابعة عن معرفتهم الواسعة، فلترد كيد هؤلاء الأشخاص، لا بمجاراتهم في لعبتهم، ولكن

بدفعهم والإيقاع بهم برفق ولين، ولتقم بواجبك. وعندما يُثار موضوع محدد، تحدث من منطلق القوة، كأن تقول مثلاً: "أعتقد أنه قد جانبك الصواب في هذا يا إد، فلقد بعنا هذا النموذج العام الماضي، ثم أوقفنا هذا الخط، فلتراجع الكتالوج". وحذار أن تهاجم هذا الشخص، بل اعمل على استعراض الحقائق.

٨٩. وقد يصبح المرءوسون الأنانيون كابوساً لأي مدير، ليس فقط لحملك على الاعتقاد بأن الشركة لن تسير دونهم، ولكن لكونهم يذهبون إلى ما أبعد من ذلك، إذ ينسبون لأنفسهم الفضل في تسيير حركة الحياة. ولهؤلاء أثر سيئ وكبير إذا ما كنت تتبنى فريق عمل وترغب في المحافظة عليه. ولا يجب أن تتصرف كما لو كنت تَرْهبهم أو تعطيهم انطباعاً بأنهم "قد أثروا عليك". وقد تكون خائفاً فعلاً، وفي هذه الحالة، فلترفع الستار، وتؤد أداءً متميزاً، إذا ما كنت ترغب في الاحتفاظ بالقيادة.

٩٠. ويمكنك أن تكون مثل الشخص المتفائل الذي ينظر إلى النصف المتلئ بالماء لا النصف الفارغ منه، فتنظر أيضاً إلى الموظفين الأنانيين على أنهم أعضاء في الفريق -ممن لم يأت دورهم في المشاركة بعد- ولتفضِ إليهم -على انفراد- بأن أفعالهم تعوق المجموعة كلها عن تحقيق ما يتعين عليهم إنجازه. ولتكن محدداً، واستشهد بمثال أو

اثنين، وأحياناً ما يكون ضغط المجموعة أقوى تأثيراً من ضغط رؤساء العمل، فيمكن دعوة بعض أقرانهم ليمارسوا ضغوطاً عليهم إذا لزم الأمر.

٩١. إن الأنانيين يسخطون ويتأففون ويختالون في مشيتهم، فلا تأبه بذلك، وتذكر أنهم مشرفون على الهلاك، ولو لم تمنحهم الاهتمام الذي يتوقون له، فلسوف ينكمشون. وحيث إنهم يفتقدون القوة الداخلية، فإنهم يستعيضون عنها بالقوة التي يستمدونها من كلمات المديح والإعجاب، وهذا يضعك في موضع أقوى. فلتمنحه ما يريد، ولكن دون إسراف وطبقاً لما تراه.

الاهتمام بذوي الميول العدوانية السلبية

٩٢. يبدو أصحاب الميول العدوانية والسلبية صبورين راضين وهادئين، ولكن لديهم نزعة للتخريب، فعندما تطلب من أحدهم النهوض بمهمة ما، تُترك هذه المهمة بطريقة أو بأخرى دون أن تُنجز: ويكون الجواب"آه، سوف أضطلع بها، فلا تقلق". ولكن لابد أن تقلق، وتتمثل أول قاعدة للتعامل مع هؤلاء في أن تراقبهم عن كثب، وتضعهم ضمن جدولك اليومي، وتفحص التقدم الذي يحققونه، وتعطيهم تعليمات بصفة مكررة، وتحدد لهم الأهداف والأغراض. وخلاصة القول أن تقابل السلبية بإصرار فعال؛ لكيلا يحيدوا عن المسار الصحيح.

٩٣. لا تحاول التعامل مع كوامن الشخصية ذات الميول العدوانية السلبية؛ إذ إنك لا تملك الوقت أو الخبرة لتقوم بالعلاج النفسي. وبدلاً من ذلك عالج السلوك وما ينتج عنه بالالتزام بتطبيق الخطط وتقييم التقدم وتكرار التعليمات والأهداف والأغراض. ولتحصل أولاً على ما تريد؛ ثم امضِ في خطتك.

٩٤. وغالباً ما يأخذ سلوك ذي الميول العدوانية السلبية شكلاً من أشكال التعليقات الموحية بالتقليل من شأن الآخرين. فمثلاً لن ينزع الرئيس العدواني السلبي إلى الحط من شأنك مباشرة، ولكن قد يقول شيئاً من هذا القبيل: "إن هذا مشروع بسيط جداً، وبوسعك

التعامل معه". ولتأخذ في اعتبارك عند الرد أنه شخص تعوزه اللباقة، ومثل هؤلاء لا يمكنهم تقديم يد العون، بل على النقيض يتفوهون بأشياء جارحة. ولتنزع إلى التركيز على درجة المهارة والفعالية والكفاءة التي أنت عليها، ولتتقن عملك، ولتدعه يعالج نقاط ضعفه وافتقاره لمهارة التواصل.

٩٥. وعندما تتعرض في المرة القادمة لموقف تشعر فيه بتعالي مثل هذا الشخص عليك وتقليله من شأنك، فلتستغل الموقف في الحال بإظهار كفاءتك المطلقة، فالرئيس يقول: "ساره، لم أكن أعتقد أن بإمكانك الانتهاء من حساب يانج"، فترد ساره: "لقد فرغت منه بالأمس، ثم انتقلت إلى حساب جريرصن، وأحتاج إلى التحدث معك بخصوص تأخر حساب جريرصن ستين يوماً، حيث...".

٩٦. ولتحارب هذا التعالي بالسلوك والأداء اللذين يكسبانك احترام وإعجاب زملائك ومرءوسيك. وإن عاجلاً أو آجلاً، فلسوف يلتقط هذه الإشارات من أي شخص آخر، ويبدأ في معاملتك بأسلوب أكثر احتراماً.

٩٧. ويفضي لنا مصطلح العدوانية السلبية بالكثير حول ماهية شخصية صاحبه الصعبة، فهو في المقام الأول غير أمين، ليس فقط مع الآخرين، ولكن مع نفسه أيضاً. ويتسم النموذج التقليدي لهذه الشخصية بالنفاق والخداع، وهو الأمر الذي يتسبب في تضليلك وإعطائك أفكاراً خاطئة. وغالباً ما يطلب منك المنافق إبداء رأيك أو تقديم المساعدة أو منحه ثقتك، وذلك حتى يتسنى له طعنك في ظهرك فيما بعد. وأفضل دفاع لمواجهة مثل هذا الأمر هو المبادرة: بمعنى توجيه أسئلة مباشرة تتطلب إجابات صريحة. ولتحاول التمسك بالحقائق، وعلاوة على هذا، عندما تكتشف أنك تعمل مع منافق، فلا تسلم بأي شيء يقوله من أول وهلة، ولتتحقق وتتأكد من الأمور، وتمهل في خطواتك، ولتستخدم المذكرات التأكيدية قبل المضي في أي عمل، وتأكد من توقيعه عليها.

٩٨. يحتمل ألا يكون هناك شخص سيئ تماماً أو طيب على الإطلاق، كما قد لا يكون هناك شخص يتصف بالنفاق التام أو الأمانة الكاملة. وإذا ما وجدت نفسك في موقف ما حيث تشعر بأنه قد تم التغرير بك أو خيانتك، فلتنقذ ما في وسعك إنقاذه بالتطلع إلى التسوية والاتفاق. وإذا تعين عليك الاستمرار في العمل مع هذا الشخص الصعب،

فإن طريق التسوية أفضل من المكاشفة. فعندما تقول: "أعتقد أننا قد اتفقنا جميعاً على النقاط أ، ب، ج، ولقد تحدثنا عن هذا الموضوع ووثقناه"، يرد المنافق بقوله: "لا لم أقل قط إن..."، فتقول: "فهل نستطيع على الأقل الاتفاق على أ، ب؟ إذ إن الدليل عليهما يبدو عندي واضحاً تمام الوضوح...".

٩٩ـ واجه خداع الشخص ذي الميول العدوانية السلبية بخداع مضاد من جانبك. فإذا أعطاك مشرفك توجيهات مبهمة حول أحد المشاريع، فلا غرو أن هذا المشروع محكوم عليه بالفشل! ومن الواضح أنه يعدك لتكون كبش فداء لتتحمل تبعة الأمور عند انهيار المشروع. ومع ذلك، فليست هناك طريقة فعالة تستطيع من خلالها اتهامه بهذا التخطيط. وبدلاً من توجيه ردك مباشرةً لشخصه، فليكن ردك موجهاً إلى نظام العمل، ولتصغ سيناريو "يوحي بأن مصلحتكما واحدة، كأن تقول مثلاً": "لا أعرف كيف تفكر المؤسسة لتعطينا هذا المشروع، ولسوف يعمل هذا على تشويه إدارتنا، إذا لم نفكر في بعض البدائل، فهل بوسعنا مناقشة بعض الأفكار...".

١٠٠ـ ومن الحيل المفضلة لذي الميول العدوانية السلبية إدخالك في متاهة التفاصيل، فتراه يثقل كاهلك بالكثير منها -ويا حبذا لو كانت خارجةً عن لب الموضوع- ليتأكد بذلك

من إجهاض أي مشروع تتطلع إليه، ويفعل ذلك تحت ستار "النهوض بوظيفته ليس إلا". وإذا لم تستطع التحايل على هذا السلوك عن طريق مناشدة الآخرين من أصحاب النفوذ بالشركة وتقديم الدليل المدعم لمشروعك، فلتحاول التوصل إلى تسوية بتقليل طلباتك فتقول مثلاً: "حسناً، لماذا لا نتفق على فترة تقييم تجريبية؟ دعنا نضع جدولاً زمنياً وتكلفة معينة وكذلك معايير للأداء. وإذا لم نتوصل لهذا، فإن علينا إعادة تخطيط المشروع".

١٠١. ولا تقع في خطأ رفض كل النقد الموجه لك كما يفعل أصحاب الميول العدوانية السلبية، فمشرفوك وشركاؤك في العمل ومرءوسوك وعملاؤك لديهم اهتمامات مشروعة. ولا يمكنك التفكير في كل شيء. فلتقيِّم النقد. واقبله بصدر رحب كما لو كان هدية كريمة. ولكن، إذا كنت مقتنعاً بأن هناك من يعمل ضدك ويحاول إفساد ما تفعله، فلتقاوم هذا بإتقان عملك ما أمكنك، وجمع الحقائق والأدلة الموضوعية التي تخدم خططك، وحشد التأييد أينما تجده، والمداومة على التفاؤل المتجسد في نبرة صوتك ومضمون كلامك. وفي النهاية -ويمكن أن يكون هذا أصعب جزء في الموضوع- لابد أن يكون لديك استعداد للتفاهم وتعديل فكرتك.

وداعاً للكسل

١٠٢. ثمة طرق عديدة لعدم القيام بالعمل، ولكن أبسطها على الإطلاق هي... عدم القيام به. وإذا ما واجهت المرءوس الذي يتابع الساعة ولا يبذل أدنى جهد، فقد تثور ثائرتك وتغضب وتهدده بالفصل، أو قد تنتهج أسلوباً بناءً أكثر إيجابية. فلتبدأ بإعادة النظر والتدقيق في الجزء الخاص بك في العمل: فهل وضحت التكاليف؟ وهل أعطيت تعليمات كاملة وواقعية؟ وإذا ما كنت مقتنعاً بأن المشكلة لا تكمن فيك، فلتكف عن الشكوى والتوبيخ، وبدلاً من ذلك، حاول أن تسأله عن المشكلة التي تصادفه، دعه يتكلم، ثم فكر فيما قاله بواقعية، لعله يكشف عن مفاتيح تحفيزه.

١٠٣. وهناك بديل دقيق لكنه ذو مغزى، وهو وضع النقد على شكل سؤال: "باتريشيا، لماذا ترين أن هناك بعض المشاكل في إنهاء عملك في الوقت المحدد؟ هل لديك أية اقتراحات حول رفع كفاءتك الإنتاجية إلى مستوى معقول؟".

١٠٤. هل هذا الشخص الذي لا يهتم إلا بترقب الوقت ظاهرة منفردة أم نموذج اعتيادي في مؤسستك؟ ولو أصبح القاعدة وليس الاستثناء، فلن تجدي معك كافة سبل التهديد والنقد المستخدمة في العالم كله لرفع قدرة مؤسستك الإنتاجية، ولكن الأجدى هنا أن تُدخل بعض التغييرات على بيئة العمل، وبعض البرامج التي ترسخ شعور الافتخار

بالأداء، وتزيد الصداقات، وتبني فريق عمل متكامل، وحاول أن تُنشئ مجموعات مناقشة أو "دوائر جودة" مما سيُعطي مرءوسيك إحساساً بأن لهم نصيباً مثلك في كل نفع يعود على العمل، ولتفعل ما في وسعك لجعل العمل أكثر تحدياً وذا معنى.

١٠٥. هل يؤثر زميلك المضيع للوقت بالسلب على أدائك؟ فالعمل أمر يعتمد إلى حدٍ ما على المشاركة الجماعية، ويتوق بعض الأشخاص إلى التسكع، وإهدار يومهم سدى، والوصول إلى الاجتماعات متأخراً، وتضييع الوقت في الأحاديث الجانبية المطولة. وبدلاً من السكوت ثم الانفجار في وجه مثل هؤلاء المستفزين، فلتمد لهم يد العون، ولتعمل معهم؛ لكي تساعدهم على أن يصبحوا منظمين وفعالين. ولو اشتركت مع أحدهم في فريق عمل، فلتقض بعضاً من وقتك في تنظيم الإجراءات، ولتضع جداول زمنية مفصلة مزودة بعلامات ملموسة لتحديد مدى التقدم في العمل، مع صياغة سلسلة من المهام والآجال.

١٠٦. إذا اعتاد الزميل الكسول التأخر، فلا تزعج نفسك بالتحدث إليه حول هذه المشكلة، وما عليك سوى أن تبدأ كل شيء بدونه. ولو كان الاجتماع مقرراً عقده في التاسعة صباحاً، فلا تحاول مضايقة المجتمعين بقولك: "حسناً، لقد تأخرت مارجوري

كالعادة، فمن الأفضل أن ننتظرها". ولكن قل ببساطة: "ها هي الساعة قد بلغت التاسعة، فدعونا نبدأ". وعندما يأتي زميلك، فلتنظر إليه، ولا تقل شيئاً، ولا تحاول حتى إيقاف إيقاع المناقشة الجارية، وعندئذ سوف يفهم الرسالة.

١٠٧. ويملك بعض المديرين موهبة غريبة في تعطيل القرارات، الإرجاء والتسويف، ربما أملاً في زوال المشكلة من تلقاء نفسها، فلا تنزعج من هذا، ولكن ساعده على التغلب على خموله ببذل ما في وسعك لكي تسهل عملية اتخاذ القرارات. فلو كان هناك عمل صعب أو بحث، فلتفعله بنفسك، ولتحرص على نيل إعجابه بكفاءتك حتى يتمهد له الطريق.

١٠٨. ولتكن جريئاً في تعاملك مع المسوفين، وقد يعني هذا تكريس طاقتك في العمل بدلاً من الانتظار. وافترض أن عليك مسئولية إضافية في النهوض بالأعمال غير المنجزة، واضطلع أنت بالمهام المضنية، ولكن خذ حذرك من عدم تجاوز سلطتك، وكالمعتاد، فسوف يشعر الرئيس أو الزميل الكسول بالارتياح لإنجازك الأعمال التي يجدانها مرهقة ومثبطة للهمم.

١٠٩. من أبرز الطرق التي تحول دون إنجاز العمل هي المبالغة في حجمه، ولذا، فإن مهمتك تتلخص في تقليص حجم الأعمال الموكلة إلى ما هو مناسب. وعند العمل مع شخص ينزع إلى تهويل الأعمال المكلف بها، فلتؤكد على الأولويات والمواعيد المحددة لإنجاز المهام، بل ويمكنك في هذا استخدام مقياس تدريجي مبسط للأولويات: أي الأولوية (أ) و(ب) و(جـ). واتفق على مواعيد صارمة، واعمل على الالتزام بها، وتذكر – كقاعدة عامة– أن العمل يتسع ليملأ الزمن المحدد له. وحينما تتعامل مع شخص مهول للأمور، فلسوف يمتد العمل ليتجاوز الزمن المحدد له، فلتعمل على الالتزام الصارم بالمواعيد المقررة لإنجاز المهام.

١١٠. لعلك كنت في أيام الصبا ممن يصعب إرضاؤهم في الطعام. فلو كانت أمك تتمتع بالحكمة والصبر، فمن المؤكد أنها كانت ستتوصل إلى أفضل طريقة للتعامل مع هذه المشكلة وهي تحاشي ملء طبقك بكميات كبيرة من الطعام، وإعطاؤك بدلاً من هذا قدراً صغيراً في المرة الواحدة. جرب هذه الاستراتيجية مع من يميلون إلى تهويل الأعمال الموكلة إليهم، ولا يعني هذا أن تقلل عملهم، ولكن جزئه إلى مجموعة من المهام الصغيرة، أو اقترح عليهم أن أولى خطواتهم تجزئة العمل وتقسيمه إلى مراحل،

وتحديد الآجال المناسبة لكل مرحلة، وتأكد من مناقشة المواعيد المحددة لإنجاز المهام باستفاضة والموافقة عليها.

١١١. وهناك الكسالى الحقيقيون الغارقون في الكسل بلا حدود ممن يحاولون دائماً التخلص من واجباتهم بإحالتها إليك، ولسوف يأتي طلبهم في صورة ترجي معروف تسديه إليهم. وبدلاً من تكريس جهدهم في النهوض بأعمالهم، فإنهم يوجهونه نحو التزلف إليك والتمسح فيك. كن قوياً وحاسماً، فلست في حاجة إلى سبب تبرر به رفضك للقيام بعمل شخص آخر، ولتقل لا، وربما تضيف إلى كلامك تعبيراً رقيقاً ينم عن الأسف: "إنني آسف جاك، فلن أتمكن من مساعدتك في هذا العمل". وإذا وجدت صعوبة في إبداء هذا الرفض، فلتتدرب عليه في البيت، واطلب من زوجك أو حتى طفلك أن يلعب دور المستغل، وكرر هذه العملية؛ حتى تؤديها بشكل سليم.

الظفر بالمستأسدين

١١٢. إن الإبحار تحت لواء القبطان بلاي ليس أمراً سلساً... لا يكن هدفك أن يهيم بك رئيسك (وهذا أمر غير واقعي بالمرة) ولكن اجعله يعاملك بطريقة متحضرة ودمثة، ويحق لك أن تتطلع إلى هذا، ولكن لا تدخل في عراك مع المستبد، أو تتعمد المواجهة، بل تأهب للعمل، وأظهر حضوراً قوياً وثابتاً-بعيداً عن المشاعر والعواطف- واستمر في مباشرة عملك. وإذا أساء أحد معاملتك، فلترد على هذا بطريقة تركز على العمل لا النواحي الشخصية. فعندما يقول الرئيس: "من الأفضل لك أن تكد في عملك أكثر بدلاً من هذا الذي تفعله، وأن تسرع بإنجاز ما أوكل إليك من أعمال، والآن لا أريد رؤيتك ثانية في مكتبي قبل أن تنتهي من هذا العمل، فهل تعي كلامي؟"، ليكن ردك على هذا النحو: "أدرك مدى أهمية هذا العمل، وسوف أتدبره على أكمل وجه، وأفعل ما في وسعي لإتمامه، ولكنني لا أرى سبباً لكل ما قلته؛ حيث إن محاولة تكديري لن تسهم في إنهاء العمل بسرعة وعلى أكمل وجه".

١١٣. دع المستبد يغضب حتى يسيل زبده، ثم ادنُ منه بحذر. فحينما يقول الرئيس: "لقد أثبتم فشلكم الذريع، فها أنا أغيب عنكم يومين، وإذ بالمكتب ينقلب رأساً على عقب، أين عقد سميث؟ لماذا لم تنتهوا منه وتضعوه على مكتبي؟ ألا تستطيعون فعل

شيء صحيح ولو لمرة واحدة؟" رد عليه بقولك: "لا يزال هناك ثلاث مشكلات قائمة نحتاج إلى مناقشتها مع السيد سميث، دعني أوضحها لك مع ذكر بعض المقترحات لها...".

١١٤. ليس التجبر عملاً فردياً، ولكنه يتطلب فريسة، فلا تكن تلك الضحية، ولتتوصل إلى سبب شعورك بالخوف والرهبة. فإذا كان ناتجاً عن الخوف من فقد وظيفتك، فإنه شعور حقيقي ومشروع، ولكن أما من سبيل للحياة؟ وإذا كان هذا الخوف من فقد وظيفتك مزمناً ومتأصلاً بداخلك -بل ويحدد شكل علاقتك برئيسك- فلتبحث عن وظيفة أخرى بحكمة وهدوء، ولتبدأ في البحث قبل أن تصبح حطاماً تاماً لا يصلح لأي عمل.

١١٥. وفي مكان العمل، نجد أن المستأسد التقليدي يغمض عينيه ويصم أذنيه، فلتفعل ما في وسعك كي تفتحها. فحينما تقول رئيستك في العمل: "لقد سبق وأخبرتك أنني لا أريد سماع شيء عن المصروفات، وإذا لم يكن في مقدورك إنهاء الأعمال الموكلة إليك، فلتبتعد من هنا، هل تفهمني؟"، فليكن ردك: "إنني أتفهم عدم رغبتك في ذكر كلمة المصروفات، ولكن -حتى لو لم أذكر هذا- فإنها لا تمثل الكثير بالنسبة لكِ...".

الرئيسة: "ألا تمل أبداً؟ هل تريد مشاحنتي...؟". أنت: "عفواً ماري، أنا لم أنته من كلامي بعد، وكل ما أحتاجه من وقتك هو نصف دقيقة فقط، فالمصروفات في هذه الحالة تشكل ٣٠٪ من النفقات، والآن بوسعي إنجاز ما تريدينه مني وبأسلوب مختلف، فهلا أنصتِ إلي حتى أنتهي من كلامي؟".

١١٦. ذات مرة، رثى عالم القانون الأمريكي العظيم ليرند هاند حال العدالة وغيابها بقوله: "إن المحاكم كالشوارع؛ تعوزها العدالة". تذكر أن اللجوء إلى رؤساء الرئيس المستأسد قد يكون له أثر عكسي، فالتجبر غالباً ما يولد من رحم التجبر، ويحتمل أن يكون أسلوب رئيسك انعكاساً لمن هم أعلى منه. فجرب أن تذهب إليهم، وسيرتدي هو عباءة البطل أمامهم، أما أنت....، ونصيحتي إليك أن تسوي مشاكلك "داخل إطار العائلة".

١١٧. لا ترد على هجومه بالمثل، ولكن ادرسه وحلله، ولترد عليه بأن توجه له نقداً لاذعاً في شكل حوار منطقي عقلاني: "جاك، إنني أفهم النقاط أ، ج، د، بل إنني موافق على أ، ويمكن أن أقتنع بـ ج، ولكن ب تحيرني بشدة، فهلا أوضحتها لي؟".

١١٨. وقد تؤتي طريقة المعالجة بالصدمات بثمارها مع المستأسد، وقد تندهش من قدرتك على ممارسة هذه الطريقة العلاجية معه. فعندما يبدأ رئيسك في الثورة، وكَيْل الشتائم، والتهديد بالفصل من العمل كالمعتاد، ويعاود اتهاماته المعتادة، فقد ترتعد أمامه خوفاً، ولذا، فلسوف يداوم على هذه الطريقة في تعامله معك. وقد تُصعِّد الأمر وتلجأ إلى سلطة أعلى. ولكن هذا سلاح ذو حدين، فقد ينجح؛ أو يفشل، وفي هذه الحالة، سيكون له عواقب وخيمة قد تعصف بك. أو يمكنك أن تعالج المشكلة بأن تأمره بهدوء وثبات: "اجلس من فضلك يا سيد توماس"، وسيعمل هذا وحده على إفقاده توازنه، ثم تستمر بقولك: "أدرك أنك منزعج، ولكن لا يمنحك هذا الحق لكي تحدثني بهذه الطريقة، فإنني أستحق بعض الاحترام واللياقة في الكلام، وهذه هي الطريقة التي أحب أن تعاملني بها. والآن إذا تكلمت إلي بطريقة متحضرة، فسأبقى في الغرفة، ويمكننا أن نتوصل معاً لحلٍ لمشكلة الإنتاج".

١١٩. وعادة ما يتميز هؤلاء بضيق الأفق، وإذا كان سلوكهم بغيضاً، فعلى الأقل يمكن تنبؤه. فلتتوقع المعاملة الفظة، وجهز نفسك للتصرف على ضوئها، بيد أن الشخصية الانفجارية التي تطلق جام غضبها على غير توقع من أصعب الشخصيات التي يمكن

التعامل معها، فما أن تضغط على الزر الخطأ، حتى تبدأ الثورة. ولو كان في وسعك تجنب النقاط الحساسة، فتجنبها، ولكن عندما تحين اللحظة الحرجة ويحدث الانفجار، حاول أن تجد طريقة لتحمل ذلك، كأن تتحلى بالصبر، ولا تحاول تهدئته، فقط انتظر حتى يُنفس عن غضبه ويهدأ. ولا يجب أن تبقى صامتاً تماماً، ولكن ناده باسمه وردده: "فرد، فرد، اسمعني دقيقة، فرد..."؛ أما لو اشتدت العاصفة، غادر المكان بسرعة قائلاً: "فرد، سأتحدث إليك فيما بعد".

١٢٠. دعِّم الحوار المتحضر والهادئ وقدره. فإذا كان "فرد" ينفجر ويثور ويصخب ويهذي، فلسوف يهدأ، ويبدأ في التحدث إليك بعقلانية. ولكن لا تستغل هذه اللحظة، لتُعمل غضبك وترد عليه، وترفض الإصغاء له، فلتقدر عقلانيته (الهشة) الناشئة بعد خمود ثورته، ولتدعمها بالإنصات إليه. وحاول أن تشركه في الحديث، وأكثر من استخدام الضمير "نحن" أو ما يدل على الجماعة، وأظهر له أنك في صفه: "فرد، أدرك مدى أهمية هذا المشروع بالنسبة لك، ولكن بوسعنا إنجازه معاً، ما لم نقع في شرك التفرق والانفصال عن بعضنا، فدعنا نحافظ على تماسك الفريق، ونتوصل إلى حلٍ مرضٍ لكلينا".

١٢١ـ وثمة نمط آخر وهو السخرية المثبطة للهمم، وقد لا تبدو لغته بذيئة، ولكن مما لا ريب فيه أنها تهدف إلى إشعارك بالوضاعة وقلة الشأن. فعلى سبيل المثال لو أنك اقترحت أسلوباً للتعامل مع مشروع ما، فبدلاً من التعليق عليه -أو حتى انتقاده- فلسوف يقول لك: "ما هذا المزاح؟ لا يُغفل أن يفكر أحد في إنجاز العمل بهذه الطريقة". فحتى لو كنت واثقاً من قدراتك، فمن الصعب أن تحافظ على توازنك تحت هذه النيران المندفعة، بيد أن التوازن والهدوء هما طريقك الوحيد لمواجهة مثل هذا الأمر. تدرب عليهما في البيت. واستخدم جهاز تسجيل، أو اطلب مساعدة الأصدقاء والأقارب لكي يلعبوا دوره، إذا ما رغبت في هذا. ولا يمكنك الدخول في جدال مع هذا الشخص الذي يسخر منك ليثبط همتك؛ حيث إن ملاحظاته غير منطقية، ولكنها وإن كانت مجرد حماقات، فهي حقائق مسلم بها عنده. ومع ذلك، فلو حافظت على رباطة الجأش، فسوف تتمكن من الرد عليه بالحقائق بدلاً من المجادلة: "إن اتباع هذا الأسلوب سيؤدي إلى إنجاز كذا و كذا، وتقليل النفقات بنسبة كذا..."، ولا تنزعج من هجماته عليك، وقابلها بالحقائق.

ردع مدمني الانتقاد

١٢٢. لو كان كل ما نفعله متقناً، فلن تكون هناك حاجة للنقد. وبما أن الأمر ليس كذلك، فعلينا تقبل حقيقة أنه سيكون هناك دائماً من ينقدون أعمالنا. ولا تكمن المشكلة في مجابهة النقد أو عدمه، ولكن نوعه وكميته. وثمة أناس يصعب التعامل معهم؛ حيث إنهم لا يرون أي شيء إيجابي، ويُغرمون بإبراز كل ما هو سلبي، وهؤلاء موجودون، وعليك أن تجد طريقة للتعايش معهم.

١٢٣. وقد ينزع الرئيس كثير الانتقاد الذي لا يمتدح أي شخص إلى إشعارك بأنك لست أهلاً للعمل، أو يجعلك تدرك أنه عاجز عن إدارة الأشخاص بكفاءة عالية. ودائماً ما يطبق المدراء البارعون سياسة العصا والجزرة، فيرصدون المكافآت ويضعون أيضاً الجزاءات لكي يحفزوا موظفيهم، فالعصا وحدها لن تؤتي بأية ثمار. وعند مواجهة المدراء كثيري الانتقاد، كن مستعداً لأن تقابل النقد بالحقائق: "أدرك ما ترمي إليه، ولكن إليك هذه الملاحظات من الاجتماع السابق، فأنت الذي أردت إنجاز التقرير بحلول يوم الأربعاء على نفس نسق التقرير السابق"، ولا تضف على هذا أي كلمة أخرى.

١٢٤. ولتعرض عليه أن تجلسا معاً لكي تضعا خطة للحيلولة دون الوقوع في الأخطاء مرة أخرى، فاتخاذ موقف المبادرة يعد أفضل البدائل، وربما أكثرها فعالية. ولكن هذا لا

يكفل تقبل رئيسك لها، لاسيما إذا ما فقد كافة الأسلحة التي يتوق إليها، ولكن على أقل تقدير لا يمكنه لومك على رغبتك في عدم تكرار نفس الأخطاء، وربما- وهذا مجرد احتمال- يرتفع إلى مستوى معقول من النضج في التعامل معك.

١٢٥. وكن مستعداً للتعامل مع الزميل الذي اعتاد على التقليل من شأن كل فكرة تقترحها. وإذا ما كنت تتوقع حدوث هذا، فلتذهب إلى الاجتماعات وأنت على أتم استعداد لمجابهة مثل هذه المشاحنات، ولتطلق بالون اختبار، وذلك بأن تقصد إلى إعلام هذا الزميل المشاغب بفكرتك قبل بدء الاجتماع، ولسوف يمكنك هذا على الأقل من معرفة المكان الذي تضع فيه قدميك، ومن الممكن أيضاً أن تشركه في فكرتك بالتشاور معه حولها، وبذلك تمنع أو تتخلص أو تخف من حدة هجومه المتوقع.

١٢٦. وقد تساعدك استمالة الزملاء الأقل ميلاً للانتقاد على بناء ائتلاف قد يرهب حتى أشد المنتقدين قسوة، فقد يُضطر إلى التخفيف من حدة حديثه عندما يدرك أنه سيجابه أكثر من شخص.

١٢٧. اطلب التفاصيل والأسباب. فلا تجعل الملاحظات الارتجالية تمر مرور الكرام: "لا يمكن تنفيذ هذا" ولكن جابهه: "حسناً بيل، إنني مهتم بسماع وجهة نظرك، فهلا فصلت لي كيف أن هذه الخطة لا تجدي؟". ويتمثل هدفك هنا في تضييق الخناق عليه دون الدخول في عراك معه.

١٢٨. لا تُحول الأمور إلى المسائل الشخصية عند مواجهة المنتقدين، فما أن يحدث ذلك، حتى تجد أن كليكما خاسر، فلا ترد على النقد بهجوم شخصي مضاد، كأن تقول مثلاً: "دائماً ما تكون على هذه الحال، وإنني لا أعرف كيف تطيق زوجتك العيش معك؟". من المؤسف أن أقول إنه عادةً ما يتفوه الكثيرون بمثل هذه العبارات.فعلى الرغم من أن المنتقدين الحقودين قد ينالون منك أشد النيل، فلتقاوم إغراء الرد عليهم بالضرب تحت الحزام.

١٢٩. وقد يجيد الزملاء المنتقدون إخفاء مخاوفهم خلف قناع الانتقاد، فربما تنافس أحدهم على وظيفة ما، ولعله يشعر بقربك منها، أو تقبع داخله غيرة دفينة، وقبل أن تتأثر بالنقد، وتدع ثقتك بنفسك تتزعزع، حلل الدافع المحرك له ومصدره، فقد لا تؤثر الكلمات الفظة كثيراً عليك أو على قدرتك.

١٣٠. ماذا لو كان المنتقد من مدمني انتقاد الذات؟ يلجأ البعض إلى التقليل من أنفسهم، آملين بذلك أن يسمعوا عبارات الإطراء والثناء عليهم من الآخرين، ولكنهم في الغالب لا يشعرون بالمصداقية تجاه هذا الثناء. فلو كنت الرئيس، فمن الأفضل لك أن تعالج – برفق وتأنٍ– القضايا التي قد تتسبب في إقلاقهم، ولا تعتمد على الإسراف في المديح. وعليك افتراض أن الموظفين يتصرفون –طوال الوقت– كناضجين، ويملكون القدرة على التعامل مع النقد والمديح.

١٣١. "روض من لم تقدر عليه" إذا صادفت نقداً لاذعاً، فلتحاول أن تضم المنتقد في صفك بأن تقول مثلاً: "سو، أدرك أن لك آراءً متشددة حول هذا الموضوع، وقد رأيت أنه من الأفضل لو أننا ناقشنا أي مشروع باستفاضة –وهذا ما أنوي فعله في المرة القادمة– وذلك كي أعرف وجهة نظرك قبل أن أشرع فيه بفترة مناسبة". فليست هناك طريقة أفضل لنزع مخالب المنتقد من إشراكه في عملك.



إيقاظ الكماليين من أوهامهم

١٣٢. جميعنا يعرف من هو "المنقب عن دقائق الأمور وسفاسفها"، إذ إنه الشخص الذي ينشد الكمال المطلق ويصر عليه عند القيام بأعمال ثانوية تافهة، ولكن هل تعرف من أين اشتق هذا المسمى؟ إن المعنى الحرفي لكلمة (nitpicker) يشير إلى الشخص الذي يفتش في شعر شخص آخر أو في فراء حيوان بحثاً عن بيض حشرات الشعر، ولتستحضر في المرة القادمة التي تتقابل فيها مع الرئيس أو الزميل المنقب عن التفاهات هذه الصورة في ذهنك، ولسوف يعينك هذا على وضعه في المكانة المناسبة له.

١٣٣. وعادة ما يتميز هؤلاء بالكد في العمل وقلة تقديرهم لذاتهم ومحدودية طاقتهم الإبداعية في أغلب الأحيان، ولا يثقون في قدرة الآخرين على إتقان العمل، ولذا، فإنهم يصادفون مشاكل جمة في توزيع المهام. وعندما ينتدبون شخصاً ما، تجدهم يلاحقونه كظله، ويراقبونه عن كثب شديد، ثم يركزون على التفاصيل الدقيقة ذات التأثير الثانوي. وثمة طريقتان للتعايش مع هذا الشخص، الأولى: معاودة فحص عملك حتى تتأكد من مقاربته لدرجة الكمال قدر الإمكان، وبهذا ستقطع الطريق عليه، وربما تكسب ثقته في نهاية الأمر؛ والثانية: حاول أن توجه انتباهه نحو بعض المهام المهمة

أو بعض النواحي الهادفة في المهمة التي تقوم بها. نصيحة: حاول أن تطلب المساعدة أو النصيحة في شيء ما ذي أهمية حقاً.

١٣٤. ويتصف الكماليون بالجمود والانغلاق وعدم تقبل أفكار الآخرين. وأفضل طريقة للاستحواذ عليه هي أن تنشد مصلحته الشخصية، أو المصلحة المشتركة على أقل تقدير. ولا تنسب الفكرة التي تتحدث عنها إلى نفسك، ولكن ركز على مدى تطابق الفكرة مع أهدافه التي يتحدث عنها، ثم بيِّن مدى تناغم هذه الأهداف مع تلك التي تنتهجها الإدارة، وكيف أنها ستصب في صالحكما مستقبلاً.

١٣٥. وقد يصعب التعامل مع المرءوسين الكماليين إذا ما كانوا ينتظرون الكثير من أنفسهم، ويخشون من الإخفاق في تنفيذ التصور المثالي الذي وضعوه لأنفسهم، ويبالغ مثل هؤلاء في تلميح وزخرفة أعمالهم، ويترددون في تسليمها، مما يؤدي إلى تأخر المشروعات عن الموعد المحدد أو عدم الانتهاء منها بالمرة. وتعد مهمتك هي إعادتهم إلى أرض الواقع، فوضح لهم أن أية مهمة لها أبعاد عديدة: نعم، يجب إنجاز المشروع على أكمل وجه، ولكن الأداء المتميز يتطلب الالتزام بالميزانية والوفاء بالموعد المحدد، ولذا، فإن

النجاح في هذين البعدين يتطلب شيئاً من التوفيق بينهما، فبدون رصد الأموال الطائلة وإطلاق الوقت، لن يمكن الوصول بالعمل إلى درجة الكمال.

١٣٦. وهناك طريقة عملية لمساعدتهم تتمثل في استخدام أساليب إدارة الوقت معهم، فهم يتمتعون بإحساس قوي بالإنجاز، بيد أنه تسيطر عليهم معاييرهم الخاصة (المبالغ فيها) فلا ينجزون إلا قليلاً. فلتساعدهم في إدارة وقتهم بتعليمهم كيفية تجزئة عملهم إلى مراحل، إذ يمكن أن يسهل الشعور بالانتهاء من إحدى المراحل الدخول في التي تليها.

١٣٧. أما الرئيس الذي يطلب الكمال، فمثله مثل المرءوس أو الزميل الكمالي؛ في أنه منفصل عن الواقع. لا ترد على طلبه بادعاء استحالة تحقيقه، أو أنه يفوق قدرتك، ولكن حدثه عن الموازنة بين الأولويات: "أيها الرئيس، إذا ما استخدمنا هذه الدرجة من تلك المادة، فسوف نتجاوز الميزانية بنسبة ٢٥٪، فهل هذا مقبول؟" أو تقول له: "سيد رينولدز، إن تشغيل هذه الأجزاء ثلاث مرات يتطلب إعادة النظر في جدول الخطة الموضوعة -بإضافة أسبوع على الأقل- وزيادة الميزانية، بمعنى أنها سترتفع بنسبة ٢٠٪ عما هو مقرر، فبماذا توجهني؟".

١٣٨ ـ وقد يأخذ مذهب الكمالية عند البعض منحنىً عقيماً للغاية، فنراهم يصرون على اتباع التعليمات أو "السياسة" حرفياً دون الحياد عنها، حتى في المواقف التي تتطلب قدراً من الإبداع أو العفوية. فإذا ما واجهت موظفاً متحجر الفكر، فمن المحتمل أن يعبر عن إحباطه بقوله: "ولكنك أيها الرئيس أخبرتني بأن أداوم على اتباع تعليماتك...". قد يكون هذا الكلام صحيحاً بما فيه الكفاية، مما يضفي على الموقف مزيداً من الإحباط. وبدلاً من توبيخه على افتقاره إلى روح المبادرة أو الحس السليم وحصافة الرأي، غيِّر طريقة إعطائك للتعليمات. فعندما تستشعر أن مشروعاً معيناً يتطلب قدراً من حسن التصرف لمواجهة الظروف غير المتوقعة، فلتضع مدى للأفعال والخيارات المقبولة بدلاً من الاقتصار على خيار واحد. كأن تقول له على سبيل المثال: "بيل، نرغب في ألا ندفع أكثر من ٢٥ دولاراً لكل منتج من المنتجات التي ننوي استيرادها، أما لو كانت ستشحن قبل حلول شهر مارس، فبوسعك رفعها إلى ٢٧ دولاراً. ولو قسمت الطلبية بين شهري مارس وأبريل، فلا بأس بذلك أيضاً، ، فأنا أثق في حكمك وحسن تصرفك، فاستخدمهما في عملك".

١٣٩. وأحياناً ما يزودون عن أنفسهم بانتهاج سلوك العالم ببواطن الأمور، ويتباهون بذكائهم وكفاءتهم. ولو أنصفت الحياة لكان من السهل تجاهلهم، لأنهم يفتقدون الجوهر الحقيقي لمفهومها، ولكن الحقيقة المزعجة هي امتلاك أغلبهم للكفاءة العالية –بل المدهشة– وهو ما يجعل التعامل معهم أصعب وأجف. وأفضل طريقة لمعاملتهم هي أن نحسن استغلالهم، بالاستفادة من خبراتهم. ولا يعني هذا أن تُفسح له المجال تماماً ليتحدث كما يشاء، أو أن تُسرف في الحديث عن العمل، ولكن وجه له بعض الأسئلة؛ حتى تسبر أغواره، ولتجعله متيقظاً ومنتبهاً للحديث طوال الوقت على طول الخط، وذلك بفحص كل ما يقوله والتحقق منه، واستخدمه كمصدر قيم، وأحسن استغلاله.

١٤٠. وقد يصبح الرئيس الكمالي كسائس العبيد؛ حيث إنه يصر على إخضاعك لساعات عمل إضافية وبذل جهد زائد؛ حتى يمكن الوفاء بمعاييره المرتفعة واللامعقولة. ولديك العديد من الخيارات لتخفيف هذا الضغط، أفضلها هو أن تتفاوض معه: "إيلين، قد يكون النهوض بكل هذه الأعمال وبمعدل الجودة المطلوب ضرباً من المستحيل، فهلا تحدثنا عن كيفية تخفيف هذا العبء؟".

١٤١. وثمة طريقة أخرى للتعامل مـع الطلبـات اللامعقولـة، وهـي إسـناد العمـل إلى آخـرين وتقسيمه. ولتنظر ما إذا كان يمكـن تجزئـة العمـل وتوزيعـه علـى الآخـرين، ولتطلـب مساعدة الزملاء والمرءوسين. وكما جاء في القول المأثور: "يد الله مع الجماعة".



التحايل على المتحايلين

١٤٢. إن التحايل أمر موجود في بيئة العمل، فلا يزال الناس يتحايلون على بعضهم من حين لآخر، مستخدمين الضغط تارةً والإقناع تارةً أخرى. بيد أنه يتجاوز حدوده حينما يتم استغلالك أو خداعك أو إهانتك بشكل أو بآخر، فلقد كانت أمك تقول: "إن العقاب على الخطأ هو معالجة للخطأ بخطأ". لذا فإن أول خيار تتخذه في تعاملك مع المتحايل الذي يتعدى حدوده هو ألا تقع في الخطأ، فلا تحاول مجاراته في مناوراته وحيله، ولكن ناشد فيه روح العدالة، وانظر ما إذا كان هذا سيصب في صالحك أم لا. يمكنك أن تقول له على سبيل المثال: "أيها الرئيس، أعرف أنك معني بالعدالة في العمل، بل إنك تنشدها، ولذا، فإنني على يقين من عدم وجود نية تعمد في القرار الذي اتخذته، وما سببه هذا لي من مشكلة في...". وأظهر حسن نواياك، وأن ما حدث ليس سوى خطأ غير مقصود سيتداركه هذا الشخص في المستقبل.

١٤٣. قد تكون سيئ الحظ إذا ما صادفت مشرفاً أو زميلاً أو حتى مرءوساً يحاول التحايل عليك بتحميلك لوماً لا تستحقه. وعادة ما يحدث الآتي: أحياناً ما يُطلب رأيك في مشروع أو فكرة ما، فتخبره بعفوية: "إنه رائع". وبعد أن يوضع محل التنفيذ، إذ بالفشل يحيطه من كل جانب، فيُنسب المشروع إليك وأنت لم تعرف حقيقته بعد،

فلا تسكت حتى لا تتحمل كل اللوم. ولتبادر هذا المتحايل بسؤال مثل: "لعلك لا تلمح إلى تحملي مسئولية هذا المشروع، أليس كذلك؟"، فقد يكون هذا السؤال وحده كافياً لإعادة توجيه اللوم على نحوٍ أعدل. ولكن ماذا لو كان الرد شيئاً كالآتي: "حسناً، فمن غيرك كان متحمساً لهذا المشروع؟"، عليك إذاً أن تشرع في المزيد من التوضيح: "نعم، لقد بدا لي أنه مشروع جيد، لكن الكثيرين غيري قد أيدوه؛ بما في ذلك "لجنة التوجيه" وهي أكثر الجهات المسئولة عن فكرة هذا المشروع، بيد أننا دائماً ما نتأخر في إدراك هذا الفشل، فهلا نبذنا اللوم جانباً، وبدأنا في التفكير في الحلول الأخرى؟".

١٤٤ـ يمثل الكذب قمة التحايل، ذلك أن الكذابين لا يكتفون بالتحايل على الآخرين، بل إنهم يتحايلون على الحقيقة ذاتها. فمن المهم جداً ألا تتناول السمات الشخصية، أو البواعث الكامنة وراء هذا السلوك عند مواجهة الكذاب، بل اعمد إلى الحقائق، واعرضها، ولتدعها تعريه هو وكذبه، ولا تندفع نحو إصدار الأحكام عليه؛ بل دع ذلك للآخرين.

١٤٥. الوقوع في الكذب أمر ممكن —وذلك بإيراد شيء على أنه حقيقة على الرغم من أنه ليس كذلك– كما أن اللجوء للخداع أمر وارد، وذلك بالتصريح بأنصاف الحقائق، أو إسقاط حقائق معينة، فلا تبال بما أُسقط، واعمل على سد الهوة التي خلّفها دون أن تُحدث مشكلة: "نعم يا بيل، إنك على صواب، بيد أنك لم تذكر شيئاً عن تكلفة الجزء، ألا وهي ٣٥ دولاراً، وهذا يمثل عبئاً إضافياً على الميزانية" وتحاش الكلام عن بواعث هذا السلوك، ولا تصدر أحكاماً، بل كن فقط الحاضر المترقب لما حوله. فلتسرع إلى التقاط الجزء المفقود من المعلومات، ولسوف تصل رسالتك، وبمنتهى القوة.

١٤٦. هناك أشخاص متمرسون في عقد الصفقات المريبة ممن يعملون بمبدأ: "إذا ما أسديت لي هذا الصنيع، فسأفعل لك هذا الأمر". وعندما تتعامل مع زميل أو مشرف، فلتفترض فيه الأمانة والصدق؛ إلى أن يفعل شيئاً ينم عن غير ذلك. وقد تضطر للاستمرار في العمل مع المتحايل، حتى بعد أن يخلف وعداً معك. ولكن عليك أيضاً أن تأخذ حذرك. وأكثر استخدام المذكرات التأكيدية ومذكرات التفاهم، ولا تُعوِّل على الوعود الشفهية، ولا تعلق عملاً على وعد وعده إياك أي شخص، فقط أدِ عملك على أكمل وجه، وبطريقة تظهر مدى رجاحة عقلك واستقلاليتك وتعاونك.

١٤٧. لا تدع التملق يدفعك للوقوع في حماقةٍ ما: فإذا ما قال لك أحدٌ: "إنك بارع في التعبير عن نفسك، فهلا كتبت لي هذا التقرير؟ فلا يوجد من يضاهيك في هذه العملية". فكر جيداً قبل أن يجرفك هذا الكلام المعسول: هل ترغب حقاً في كتابة تقرير يُنسب فضله لشخص آخر؟ اشكره على مجاملته ثم قُل له: "سيد، إنني أعتز بثقتك في، لكن ما من أحد يستطيع أن يكتب تقريراً على نحو مقنع ومتعمق كالذي يستطيعه الشخص المسئول فعلاً عن كتابته. ومع ذلك، فسأكون سعيداً بمراجعته بعد انتهائك منه، وذلك إن كنت لا تزال ترغب في مساعدتي لك".

١٤٨. إن تحمل المسئولية ليس بالأمر الهين. هب أنك ناصرت فكرة ما، وأيدك أحد زملائك في تحمسك لها، وإذ بالمشروع يخفق إخفاقاً ذريعاً، وتتجه الأنظار إليك، فها هو زميلك ينكر أي صلة له باقتراحك: "لم أقل قط إن هذا المشروع سيصادفه النجاح". وعندما يحدث هذا، فلن يكون أمامك وقت لأي شيء سوى تبادل الاتهامات والنظرات الحادة المليئة بالكراهية والبغض. أما أقوى السبل الدفاعية فهي المبادرة، بمعنى التأكد من حقيقة وجدية الدعم الذي تحشده لفكرتك: "جيم، إنني أقدر دعمك

للمشروع، وإنني بصدد كتابة اسمك في موضوع بارز على مذكرة الاقتراح، فهل لديك أي مانع؟".

١٤٩. لا يقتصر وجود المحتالين على الشوارع فحسب؛ إذ يمكنك مصادفتهم أيضاً في المكاتب؛ فهؤلاء الماكرون يتوقون إلى كسر القواعد، بل يطلبون مساعدتك في هذا الشأن، وما أن تفعل هذا، حتى تكتشف بعد حين أنه قد غرر بك، وأنك قد وقعت تحت براثن المحتال. ولا أقترح عليك أن تنأى بنفسك عن هذا الشخص، وتتجنبه، ولكن قدم له العون، طبقاً للقواعد المعمول بها، ويمكنك الرد على المعروف الذي يطلبه منك بطرح العديد من الأسئلة لتستوضح بها الأمور؛ حيث إن هدفه الأساسي هو دفعك نحو التصرف بتهور ودون إدراك. أما أن يجعلك تفكر في عواقب الأمور، فهذا آخر شيء تنتظره منه.

١٥٠. وإذا شعرت أن أحداً يتحايل عليك أو يتلاعب بك، فلا تكذب هذا الشعور، وثق في حدسك. وعندما ترتاب في أمر ما، فلا تخطُ أي خطوة، وتوقف لتستبصر الأمور، وتتكشف أمامك الحقائق.

١٥١. إذا كان مرءوسك المتملق يلاحقك بعبارات المديح والإطراء، فلا بأس بذلك –سواء أكان صادقاً ونابعاً من القلب أم لا– ما دام أنه لا يؤثر على حكمك وتقييمك للأداء. وإن بدت هناك حاجة إلى إيقاف هذا التزلف، فلا تتردد، وافعل هذا بأدب وحزم: "جان، إنني سعيد لسماعي ما تقولينه، ولكن دعينا نعد إلى موضوعنا الأساسي وهو وضع جدول لساعات العمل الإضافية".



ترويض ذوي الطباع العنيدة

١٥٢. إن أول ما أنصحك به هو أن تجرب الحقائق، فلا شيء سواها يقهر العند، فها أنت تحاول إقناع رئيسك بالدخول في تجارة مع مستثمر جديد، فيرد عليك بقوله: "إنني لا أحب منتجات "أكم" وأود أن أبقى مع سميث براند، وهذا كل ما في الأمر"، فتقول له: "هل اطلعت على التقرير الأسبوعي للمنتجات الجديدة، والذي يقارن بينهما؟ حيث يظهر زيادة منتج "أكم" بنسبة ١٥٪ و ١٠٪ توفيراً في النفقات!".

١٥٣. انشد التفوق من خلال الجماعة، فالمناطحة الفردية لا جدوى منها. وكون ائتلافاً، واطرح فكرتك أو مشروعك على نفر من زملائك أو شركائك في العمل، لتروِّج لها، ثم قدم عرضاً توضيحياً لمشروعك بعد ذلك: "كارولين، لقد طرحت هذه الفكرة على كل العاملين في قطاع المبيعات، فأثنوا عليها، ووجدوها مشروعاً ناجحاً، ولقد أوجزت لك بعضاً من ملاحظاتهم، فهل تودين إلقاء نظرة عليه؟".

١٥٤. "اللعنة على هذه الأنغام! أطلقوا صفارات الإنذار، أسرع أيها القبطان درايتون!". منذ أن أعطى الأدميرال دافيد فاراجت هذا الأمر في معركة Mobile Bay أصبح بطلاً للحرب الأهلية، ولو كانت سفينته قد اصطدمت بواحد من هذه الألغام (وقد كانوا يطلقون عليها اسم الألغام العكسية أو المرتدة)، فربما لقي حتفه، هو والكثير من

البحارة الأمريكيين ممن كانوا بصحبته، ولكن كان حظه طيباً، وحالفه النصر، ولكن ماذا ستفعل أنت إذا ما أبحر بك مديرك في حقل ألغام؟ إن المشاحنة وتبادل الاتهامات لن يجديا، فلا تلجأ إليهما؛ بل إنهما قد يزيدانه عناداً وإصراراً على مواصلة ما بدأه، وأول شيء تفعله في هذا الإطار هو أن تكرر فكرته المجنونة على مسامعه مرة ثانية: "دعني أتأكد من استيعابي لما قلته، فأنت ترغب في..." فربما يحدث سماعه لأوامره -عندما تكررها عليه- أثراً كالذي يخلفه الماء البارد على وجه النائم.

١٥٥. عندما تؤمر بأمر صعب التنفيذ، فلا تجادل، أو ترفضه، ولكن اقترح بعض البدائل: "لقد سُررت عندما علمت أننا سنطرق أبواب هذا القطاع من السوق. وإنها لفكرة طيبة، ولكن لدي اقتراح وحيد، وهو أن نبدأ بإطلاق بالون اختبار...".

١٥٦. إذا ما صادفت مشكلة عويصة -كأن تُكلف بعمل سيؤدي حتماً إلى "كارثة" ورئيسك لن يسمع لأي اعتراض، ولن ينصت لأية بدائل تقترحها- فأقل ما تفعله هو كتابة هذا الأمر. وقد يتوجب عليك إعداد مذكرة تفصيلية به، وأخذ توقيع مديرك عليها، وبذلك تحمي نفسك عند وقوع الكارثة.

١٥٧. وقد يصبح الزملاء كالرؤساء في تعنتهم. فلو أن أحدهم اعتاد على أسلوب معين في عمل شيء ما، فمن الصعب حمله على تغيير طريقة تنفيذه له، حتى وإن بدا هذا ضرورياً أو ذا فائدة كبيرة، ولكن بوسعك أن تحاول الالتزام بالحقائق والقضايا وتقديم الأدلة على صحة موقفك، كأن تقدم البرهان على سبب أفضلية الاقتراح ب عن أ، أو تتوصل إلى حل وسط بينكما؛ لتقريب وجهات النظر، وجعله يلين ولو قليلاً: "ماري، لا أعتقد أن هوة الخلاف بيننا واسعة، فإننا متفقان على النقاط أ، ب، ج، ولكنني لا أوافقك على د، فهلا نفذنا ثلاث خطوات على الأقل من الأربع المقترحة؟".

١٥٨. قد تأخذ بعض الناس العزة فلا يطلبون العون حينما يكونون في أمس الحاجة إليه، ولسوف يحاولون القيام بما يُكلفون به على سبيل العناد، وبالطبع سيكون الفشل حليفهم، فلا تنتظر حدوث هذا. فعندما تكلف موظفاً بمهمة جديدة، فلتستفسر عما إذا كان لديه بعض الأسئلة، أو ما إذا كان يشعر بالارتياح مع هذا العمل المكلف به، ووضح له أن من حقه الاستفسار عن طبيعة عمله بطرح الأسئلة، وفي نهاية الأمر تأكد من أن جميع التعليمات قد أصبحت واضحة تماماً، ولا يشوبها أي لبس، وأن رسالتك قد وصلت كاملة.

١٥٩. يأمر العميل بطلبية ما. ولكنك تعرف أن المنتج الذي طلبه لا يتناسب مع الاستخدام أو الغرض الذي يريده، فتخبره بذلك، فيُصر هو على موقفه. وعندئذ هل تُتم الصفقة وأنت تعرف أن العميل سيعود غاضباً بعد ذلك إن عاجلاً أو آجلاً؟ أم تستمر في مجادلته، وتخاطر بالصفقة، وتخسر العميل؟ أما أفضل البدائل، فهو أن تتحلى بالصبر، وتوضح له أنك ستبيعه أي شيء يرغب فيه، وأنك لست معنياً بإنجاز الصفقة بقدر اهتمامك برضائه: "مدام سميث، مما لا ريب فيه أنني سأبيع المنتج أ، فهذا هو عملي، بيد أن جل اهتمامي ينصب على إرضائك، أكثر من البيع نفسه، ولذا يتوجب علي إخبارك بأنك لن ترضي بأداء المنتج أ، إلا إذا أردت استخدامه للغرض ب، فهل لديك أي فكرة عن المنتج ب؟ وهل تحدوك رغبة في أن أحدثك عنه؟".

١٦٠. وقد يأتي السلوك المتعنت في شكل إصرار على ابتعاث جو من البؤس ينعكس على صاحبه وكذلك من حوله، إذ تتسلط عليه فكرة أن الجميع يتقاضون مالاً ليعملوا فقط، فليس هناك مجال للدعابة أو المرح. وإذا ما كنت تخالط واحداً من هؤلاء الأشخاص العنيدين المفسدين للبهجة، فحاول أن تتودد إليه، وادنُ منه، واشترك معه في

حوارات قصيرة، وادعُه إلى الغداء وتحلَ بالصبر في تعاملك معه، ولا تندفع وحاول أن تدمجه تدريجياً في "مجتمع" العمل.

١٦١. لا شيء يدفع المرء نحو التصلب أكثر من الروتين ورتابة العمل، ولو حاولت أن تخرج أحد زملائك أو مشرفيك من هذه الحالة، فقد يعطيك محاضر طويلة عن السياسات والإجراءات. وعند تعاملك مع أحد عبدة الروتين، فلتتأكد أولاً أنك لا تكسر القواعد لمجرد كسرها فقط، ولكن لأن الموقف يتطلب فعلاً الخروج عن المألوف والمعتاد، ولتناشد فيه روح النظام: "بيل، إننا في حاجة إلى إعادة تنظيم هذا المشروع، وأنت تملك خبرة طيبة في هذا الشأن، وستكون لمساهمتك قيمة عظيمة وتأثير كبير في المشروع، فهل ستقدم لنا يد العون؟".

مقاومة السلوكيات المحبطة

١٦٢. ينبغي أن يكون مكان العمل مكاناً متحضراً، ولا أقول بأن يكون مثل دور العبادة، ولكنه يجب أن يكون مكاناً يستطيع المرء العمل فيه دون أن يتعرض إلى أي إهانة أو هجوم أو تهديد أو ما يُشعره بالقلق وعدم الراحة. ومع ذلك، فأحياناً ما تتزايد الضغوط، وتحدث مشاحنات بين الموظفين، فترتفع أصواتهم عادة بكلمات خارجة لا تليق. فقد يكون الغضب أمراً مقبولاً، ولكنه لا يُترك حتى يعوق العمل ويعطله. ولو أصبحت النزاعات الصاخبة والعنيفة والبغيضة هي الأسلوب المتبع، فستجد نفسك تعمل في بيئة تتأصل فيها العداوة والشحناء، ولا أنصحك بالتعامل مع هذه المشاحنات عن طريق تنصيب نفسك حكماً بين الخصمين، ولكن أبقِ كلاً منهما بمعزل عن الآخر، وتحدث إلى كل واحد منهما على انفراد، وأقنعهما بأن عليهما العمل معاً لتسوية الخلافات الناشبة بينهما.

١٦٣. تواصل مع حاد الطباع من خلال ثلاث خطوات. الأولى، نبهه إلى إدراكك لغضبه: "من الواضح أنك غاضب جداً". والثانية، وجه له بعض الأسئلة: "ما الذي يغضبك؟" ولتتجاوب مع توضيحاته، بأن ترد عليها. فعندما يقول: "ما من أحد يكن لي أي احترام" رد عليه بقولك: "هل تعتقد حقاً أننا لا نحترمك؟"، فيقول لك: "هذا

صحيح، فلم يحدث أن أنصت أحد لكلامي قط" فيأتي ردك على هذا النحو: "ألم يقدر أحد أفكارك؟". والخطوة الأخيرة، بعد أن تتيح له فرصة التنفيس عما بداخله – أي يعبر عما يجيش في صدره– ويهدأ، هي أن توضح له أنك لن تسمح بأي نوبات غضب أخرى: "بوب، سنعمل معاً على تغيير بعض الأمور هنا، ولكن في نفس الوقت، عليك أن تعي جيداً أنني لن أسمح لأحد أن يتفوه بكلام خارج أو وأن يرفع صوته هنا، ففي هذا إجحاف لباقي فريق العمل؛ وهذا ليس مقبولاً بالمرة".

١٦٤. في أي منظمة عادة ما تنشأ جماعات فرعية غير رسمية، حيث يجمع الناس حولهم مجموعة من أصدقائهم وزملائهم، ويمكن أن نطلق عليها اسم العصبة، وليس ثمة خطأ في هذا، إلى أن تطغى عليهم سمة التآمر وإطلاق الشائعات، وأن يصبحوا بمثابة الجماعات المتذمرة التي تهدف إلى تقويض سلطتك، وتضعف إنتاجية المؤسسة، وهنا لا بد أن تتدخل، وأفضل السبل وأكثرها فعالية هي أن تتوصل إلى زعيم تلك العصبة وتكسبه في صفك، وعليك أن تمنحه سلطات أكبر، وكذلك تكليفات خاصة. فقربه إليك، وأشركه في خططك؛ حتى تتقي شر تآمره مع صحبته.

١٦٥. وقد تنزع إلى تشتيت هذه العصبة وتفريقها عن طريق إزكاء روح الفردية ومنح أفرادها صلاحيات أكبر وكسبهم في صفك، ويتأتى هذا من خلال الإرشاد والتشجيع وتحسين اتصالاتك بهم. اعرض حوافز عينية -ما أمكنك هذا- نحو: علاوات نظير الإنجازات المتميزة، وإجازات إضافية، وفرص الترقي، وما إلى ذلك.

١٦٦. ويمكن تفريقها أيضاً من خلال إعادة توزيع المهام بين أفرادها، أو نقلهم إلى أقسام أخرى، أو توزيعهم على أوقات عمل مختلفة، أو إعطائهم مهام منفصلة وغير مرتبطة ببعضها البعض.

١٦٧. حاول أن تستغل هذه العصبة بدلاً من القضاء عليها، فلو نظرت إليها على أنها زمرة من الموظفين تسود روح المحبة والألفة بينهم، فربما يحسنون العمل كفريق أيضاً. فلتمنح هذه العصبة مشاريع خاصة. وأضف عليها صفة الرسمية، أي اجعلها فريق عمل "رسمياً".

١٦٨. الوشاية، فعل صبياني، أليس كذلك؟ فالواشي هو من اعتاد أن يأتي إليك بأخبار الآخرين، ويغتابهم. وإذا كان الانتباه والحيطة للمشاكل التي تواجه الموظفين من

خصائص الإدارة الفعالة، فإنك لا ترغب أيضاً في إعطاء الآخرين انطباعاً عنك بأنك تعتمد على الواشين، أو أنك تنشر جواسيسك؛ لكي يتلصصوا على الموظفين. ومثل هذه المشاعر تسمم جو المؤسسة، وتحبط المعنويات بسرعة بالغة، فإذا ما نما إلى سمعك بعد ذلك وشاية عن "مشكلة" تجابه أحد الموظفين، فلتوضح موقفك منها بحزم وأدب، فتقول مثلاً: "ماكس، أقدر انشغالك بموقف برندا، ولكنني أرى أنه من الأفضل لنا أن لو تركناها تحل مشكلتها بنفسها. فهي تعلم أن بابي مفتوح، وإذا كانت ترغب في محادثتي في هذا الأمر، لما ترددت لحظة واحدة. فدعنا نتصرف بحكمة وترو، ولا أريد أن أحول هذا المكان إلى بؤرة خصبة للقيل والقال، فدعنا نتركها لحالها، وأعتقد أننا نفهم بعضنا البعض، أليس كذلك؟".

١٦٩. إن شبكة الإنترنت وشبكاتها الداخلية وشبكات العمل والبريد المكتبي والهاتف، كلها وسائل قيمة لنقل المعلومات، ولكن لا شيء يفوق الإشاعة والقيل والقال في الفعالية والسرعة. وللأسف هناك أشياء تدمر الروح المعنوية لدى الموظفين. وتلك الروح تُبنى على كيفية إدراك المرء لكل ما حوله، وما أن تطلق الشائعات، فإنك (تفقد معرفتك بكيفية إدراك مرءوسيك لك وللعمل ولمؤسستك وإدراكهم لبعضهم البعض)، ولن يجدي

كثيراً إصدارك لقرار يحرم ترويج الشائعات—ولكن عليك اتخاذ هذه الخطوة، لتوضح للجميع أن التعقل أمر هام ومطلوب في عملكم، أما ترويج الشائعات فشيء مدمر. وبالإضافة إلى هذه الخطوة، التي وإن كانت ضرورية، إلا أنها قد تكون إجراء رسمياً غير مجدٍ، حاول أن تبقي بابك مفتوحاً على مصراعيه، ولتجعل هذا جزءاً من عملك. وادعُ مروج الشائعة إلى مكتبك، واستمع إليه، وصحح ما لديه من معلومات، واجعله يخرج من عندك محملاً "بالحقائق الصحيحة". وإذا واجهت إشاعة مزعجة، فاستجوب مروجها، وتوصل إلى مصادرها، وتحقق من مدى صحتها.

١٧٠. وأفضل الطرق للتعامل مع الشائعات هو ألا تفسح مجالاً لسماعها. فإذا وجدت أن الإشاعة التي وصلت إليك مغرضة ومجهولة المصدر، فلتوقفها على الفور، بأن تقول مثلاً: "بوب، لا أريد سماع هذا الموضوع مرة ثانية"، ولسوف تصل رسالتك، وبمنتهى القوة.

١٧١. لا يخلو مكتب من بعض الأشخاص العابسين وحاملي عدوى الشؤم والكآبة، فقد جاء في أول قائمة الحقوق بالدستور (الأمريكي) أن حديث الكآبة يُعدي الآخرين ولابد من وقفه. ولذا فلتواجه نذير الشؤم بأن تقول مثلاً: "دولورز، لقد انزعجت بشدة من

تعليقاتك السلبية على مشروع بيكر؛ حيث إنها تؤثر على الروح المعنوية والأداء هنا، فأنت أكثر حنكة في العمل من الموظفين الصغار. فلو شعروا بالإحباط، فسوف ينعكس هذا الشعور على عملهم، ولا أريد حدوث مثل هذا الأمر. فهلا أفضيت إلي بالشكوك التي تساورك؟ ولتعلنها كيفما تشاء في اجتماعات الإدارة العليا، ولكن من فضلك دعنا لا نُحمِّل الموظفين غير المسئولين عن الإدارة مزيداً من البؤس الذي قد لا يتفهمونه أو يطيقونه، وسأقدر تعاونك معي في هذا الشأن".

كسر حاجز الصمت

١٧٢. قد يكون العمل مع الرئيس المتحفظ والصامت مرهقاً للمشاعر، بل يمكن أن يؤدي إلى ما هو أسوأ وهو سوء الفهم، والوقوع في الأخطاء، ومن ثم يساورك شعور بأن هذا الشخص لا يكترث بك. وبسبب تحفظه وصعوبة التحدث إليه، فإنك تتحاشى التواصل معه نهائياً، حتى عندما يتطلب العمل هذا. وأول خطوة ينبغي عليك اتخاذها هي أن تقاوم هذه السلبية المتزايدة من جانبك، فأجبر نفسك على إبقاء خطوط الاتصال بينكما مفتوحة، وتوصل إلى الأخبار التي يتوق إلى سماعها، كأن تقول له مثلاً: "صباح الخير يا سيد ويزرسبون، هل قرأت المقال الصحفي الذي يتحدث عن رواج المنتجات الجديدة؟ فهذا يدل على دقة توقيتنا".

١٧٣. اجعل التواصل بينك وبين رئيسك سهلاً قدر الإمكان، فلا تثقل كاهله بالتقارير التفصيلية والمعلومات التي لا طائل منها، وأعد ملخصات تنفيذية تتميز بالدقة، وتركز الضوء على المعلومات الرئيسية. وليكن حوارك مع رئيسك على النحو التالي: "جلوريا، لقد أعددت ملخصاً تنفيذياً لتقرير بيبوري، ولقد حصلت أيضاً على بعض البيانات المساعدة، فهل تودين الاطلاع عليها؟".

١٧٤. وقد ينزع بعض رؤساء العمل إلى الصمت وعدم التواصل، فهم ليسوا متحفظين بطبيعتهم، ولكنهم لا يتحدثون كثيراً، ولا يتجاوبون معك عندما تقدم لهم اقتراحات مهمة، وقد يصبح هذا الموقف بمثابة صراع بسيط بين إرادتكما. وإذا قوبلت اقتراحاتك بصمت مطبق، فلتوجه له بعض الأسئلة المفتوحة، والتي تتطلب إجابات مطولة: "ما الذي تريد معرفته أيضاً عن المشروع ص؟".

١٧٥. قد تقودك تجاربك المؤلمة إلى إدراك حقيقة أن الصمت أداة فعالة، فلماذا لا تستخدمه؟ فإذا فشلت في الحصول على أي رد من رئيسك، فلا تتحرك، وانتظر، وارسم ابتسامة على شفتيك، وأطل في انتظارك، ولتدع صمتك يقلقه.

١٧٦. أحياناً ما لا يكون الصمت مريحاً إلى أبعد حد، فلتجد مخرجاً لك ولرئيسك، كأن تبادره بقولك: "سيد هاريس. لقد استنتجت من صمتك أنني لم أعطك كل ما تريده لكي تتخذ قرارك، فهل هناك ما يمكنني أن أخبرك به غير ذلك؟ ما المعلومات التي تريد الحصول عليها؟".

١٧٧. ليس الصمت هو السبيل الوحيد لتحاشي التواصل، فقد توجه له سؤالاً مباشراً، ولا تحصل على شيء سوى رد متملص لا يصلح أن يكون إجابة، فلا تدع الأمر ينتهي عند هذا الحد ولتتابع حديثك معه: "سيد فيكتور، هل هناك سبب وراء عدم إجابتك على أسئلتي؟ هل ارتكبت خطأ ما؟ هل ثمة معلومات إضافية تبغيها مني؟" وحاول أن تلعب على وتر المصلحة المشتركة، فتقول له مثلاً: "سيد فيكتور، تعلم أن كلينا يريد تقليل النفقات، ولكنني لن أتمكن من اتخاذ خطوة في هذا الشأن قبل أن تجاوبني عن بعض الأسئلة الأساسية".

١٧٨. أحياناً ما يلجأ بعض الزملاء إلى إخفاء المعلومات، وذلك لحاجة في أنفسهم، أو للإبقاء على مشاعر النفوذ والسيطرة على طريقة ("أعلم شيئاً تجهله أنت!"). ومع هذا، فأنت تود أن تنتزع المعلومات التي تحتاجها منهم، وأكثر الطرق فعالية لتحقيق هذا الأمر أن تكظم غيظك، وتأخذ نفساً عميقاً، ثم تستخدم دهاءك في الحصول على ما تريد من معلومات: "ماري لو، لا أعرف كيف كنا سنتصرف بدونك وما تمديننا به من بيانات نموذجية، وأدرك أنك لا تصدرين التقرير قبل العاشرة، ولكنني أريد المعلومات الآن، فلقد أنجزت عملاً رائعاً عندما قمت بتجميع هذه المادة".

١٧٩. وربما يكمن السبب في عدم تواصل زميلك معك في عدم شعوره بأنه مستعد لأن يُشرك أحداً معه في عمله. وغالباً ما يحدث هذا عندما تتعامل مع الشخص الكمالي. وفي هذه الحالة عبر له عن تفهمك واحترامك لتمكّنه وحرفيته، فتقول له مثلاً: "بيتر، إنني أتفهم أنك لا تحب نشر مسودة قبل تنقيحها، وأنا بدوري أقدر هذا الأمر، ولكنني أحتاج فقط إلى أخذ فكرة حول اتجاه البيانات التي معك، حتى لا يضيع وقتي وجهدي في تكرار شيء أنجزته أنت بالفعل. ولتكن واثقاً مني، فنحن تواقون جميعاً إلى قراءة تقريرك النهائي عندما تفرغ منه وتقدمه".

١٨٠. ويمكن أن يكون صمت زميلك تعبيراً عن الغضب. وإذا شككت في أن يكون هذا هو السبب الرئيسي، فإن أفضل الاستراتيجيات هي مناقشة المشكلة بعيداً عن مكان العمل، وذلك حتى تتمكنا من مناقشتها والتوصل إلى حل لها. فلا تترك الغضب يعتصره، ويضطرب بداخله، ولكن حاول أن تصارحه، فتقول له مثلاً: "ميلندا، لقد أخبرتني أنه ليس هناك أية مشكلة، ولكنك لم تزيدي عن هذا القول طوال الأيام السابقة، ونحن الآن نتمتع بعلاقة صادقة ومثمرة، ولم يسبق أن حدث ما يعكر صفو هذه العلاقة. فهيا، تكلمي، وأخبريني بما يحدث هنا". تحذير: قبل أن تنتهج هذا

الأسلوب تأكد من رغبتك في التعامل مع شكواه بهدوء وحصافة؛ حيث إن رد الفعل الغاضب لن يؤتي بأية ثمار.

١٨١. وإليك هذه الحقيقة، ولك أن تصدقها أو لا، وهي أن هؤلاء الذين يعملون تحت رئاستك أو إشرافك قد يجدون صعوبة في التعبير عن أنفسهم، إذ قد يشعرون بالخجل أو التردد أو الخوف منك، أو أنهم يخشون من أن ما يودون إطلاعك عليه قد لا يثير اهتمامك ويضيع وقتك. فلتعمل على إخراج هؤلاء من قواقعهم، وذلك ببث الطمأنينة في أنفسهم وتوجيه أسئلة مباشرة إليهم مسبوقة بعبارات تشجعهم على التحدث إليك، كأن تقول مثلاً: "جان، دائماً ما أجد متعة في الاستماع إليك عندما تتحدثين عن أمور البيع، فهلا أخبرتني كيف يمكنك الترويج لخط تصنيع المنتجات الجديدة؟".

التعامل مع متصيدي الأخطاء

١٨٢. مما لا ريب فيه أن متصيدي الأخطاء أشخاص مزعجون، والطريقة الوحيدة والأكثر فعالية للتغلب عليهم هي ألا تخطئ أمامهم. ولتُظهر افتخارك واعتزازك بكل ما تفعله، واحرص على المراجعة المتأنية لعملك، وأعد هذه المراجعة، وذلك لكي تُصعب على أي شخص تصيد الأخطاء.

١٨٣. ولا يتعين عليك أن تنأى بنفسك عنه، أو تتهرب منه، بل اشكره على مساعدته لك: "كارل، إنني حقيقة أعتز بمداخلتك في المشروع س، فلقد ساعدتني تعليقاتك في تحسين النتائج بصورة كبيرة، وأقدر لك هذا".

١٨٤. ولسوف يجد بعضهم خطأً ما حتى لو لم يكن هناك أي خطأ، وساعتها ستود لو أن تلوي عنقه، ولكن تجنب الأمور الشخصية، وركز على العمل فقط، واطلب منه أن يكون أكثر تحديداً: "جيل، هل بوسعك أن تخبرني أين تكمن المشكلة بالضبط؟ فضلاً عن أنني لا أفهم ما الذي ترمي إليه، فلقد فحصت العمل، ووجدته جيداً".

١٨٥. امنحه شيئاً ما. فقد تُضيِّع عليه بذلك فرصة الظهور على حسابك، فهذا الشخص يسعى إلى مضايقتك، ووضعك في موضع المدافع عن نفسه، فلتتواضع أمامه بدلاً من

مجابهته: "جميعنا يعلم أنك محق يا رون، فهذه الوحدة ليست جيدة، وقد رفعنا الإنتاجية بنسبة ١٤٪، ولكن لم يزل أمامنا الكثير، وآمل أن تضع قائمة من المقترحات حتى أستعرضها، وأستفيد منها".

١٨٦. ويندفع بعضهم في حكمهم على الآخرين قبل أن تتجمع لديهم جميع الحقائق. ولسوف يؤدي هذا في البداية إلى إثارة ذعرك وتخوفك من جوره وعدم عدالته. ولكن ابقَ هادئاً، فالأحكام السريعة تعني التهور وارتفاع نسبة الخطأ، حيث يتصرفون دون تفكير، ولذا فأنت تمسك بزمام الأمور، وتملك القدرة على الرد بهدوء وعقلانية، فتقول مثلاً: "أيها الرئيس، بوسعي أن أفهم سبب إلقائك باللائمة عليّ، فلم تتوفر لديك المعلومات التي تحتاجها، فدعني أقدمها لك".

١٨٧. قد يلجأ بعضهم إلى معاملتك بقسوة مبالغ فيها، وذلك بحجة الأمانة. إذ سوف ينتقدونك بلا رحمة، فتجد أحدهم يقول لك: "عليّ أن أكون أميناً معك، فهذا أسوأ عرض تقديمي رأيته في حياتي! ولو أنني سهرت ليلتي أحاول التفكير فيما لا أريد أن أفعله بأي تقرير، فلن أفكر في عمل بمثل هذا السوء!". وعليك ألا تستسلم لهجومه، وهذا أصعب جزء في الموضوع كله. ولتخفف من وطأة الأمر بأن تطلب أسباباً محددة.

ولكن حاول أن تثبت ولا تتراجع، ولا تقدم أية تنازلات، اعتبر هجومه رأياً شخصياً، وليس حقيقة، ولترد عليه بشيء من هذا القبيل: "جاك، أرى أنك مستاء بشدة من العرض التقديمي، فهل يمكنك أن تكون أكثر تحديداً؟"، فيجيب بقوله: "لا! إنني أعني... لا أدري من أين أبدأ؟"، فترد عليه بقولك: "حسناً، إن سماع رأيك لن يجدي كثيراً، فنحن نحتاج إلى نقد حقيقي واقتراحات مفصلة ملموسة".

١٨٨. قد يستطيع الزملاء والمرءوسون الذين يجعلون تصيد الأخطاء شاغلهم الأساسي تثبيط الروح المعنوية بسرعة كبيرة. فلتحاول إيقاف هؤلاء عن التمادي في غيهم، ولن يكون ذلك بتجنبهم، ولكن بالبقاء على مقربة منهم، فأطلعهم على شئونك، والتمس ردود أفعالهم. وعندما يتصيدون الخطأ، لا تدع الأمر يمر مرور الكرام، فلتمحصه، ولتصر على أن يوضحوا الأسباب التي استندوا إليها في أحكامهم. وهنا قد يحدث أمران، الأول: سوف تقل عادة تصيد الأخطاء، فلقد جعلتها عملاً مُجهداً لهم، والثاني: قد تحصل على نقد قيم ومفصل، ولسوف يعينك هذا على تحسين منتج أو عملية ما أو تطوير الأداء.

١٨٩. إن التهكم شكل آخر من أشكال تصيد الأخطاء. فمن منا لا يعرف الموظف الساخر الذي لا يعترف أبداً بأي مجهود يُبذل؛ فإذا ما رأى عملاً قال بتهكم: "انظروا! لقد تفتق ذهن بيل عن فكرة مُلهمة أخرى!". فلا تدع هذا القول يمر مرور الكرام، ولتتدخل دون أن توجه أي شيء لشخصه، ولكن ركز على الجهد الذي بذلته، أو الشخص المقصود بالهجوم، فيكون ردك عليه مثلاً: "دائماً ما أتطلع إلى "الأفكار العبقرية" حيث إنها دائماً ما تلهمني بأفكار إبداعية جيدة، مثل هذا المنتج الجديد الرائع، ولكم استمتعنا بهذا العمل".

١٩٠. إذا ما كنت المقصود بالتهكم، فلتجرد هذا الساخر من أسلحته باستخدام نفس سلاحه. فعندما يقول الساخر: "ساره، هل هي واحدة من أفكارك المُلهمة؟"، فالرد يكون: "هذا صحيح، ومن الأفضل أن تكف عن الهمز واللمز، حيث إنه سيعود عليك بعواقب وخيمة!". فلا تبالِ بكلامه، واستخدمه في صالحك، وأشعره بأنه لا تأثير لهذا الكلام عليك.

١٩١. يملك المرءوسون حق الشكوى، ولو أنك أنصت لشكواهم، فقد تتمكن من القيام ببعض التغييرات التي سوف تعمل على تحسين أحوالهم. ولكن هناك فارق بين الشكوى

الذكية والنُّواح المزعج. فالنوَّاحون يشتكون دائماً من الأشياء التافهة، فتراهم مثلاً يقولون: "لماذا لا يمكننا احتساء قهوة جيدة في الاستراحة؟ وما هذه التجهيزات الرديئة والرخيصة؟". وإذا كان في إمكانك تكليفه بعمل لحل المشكلة، فلتفعل هذا، ولتقل له مثلاً: "أنا لا تعجبني القهوة أيضاً، وأود أن تبحث عن بعض البدائل لها، وأرجو منك أن تعد تقريراً غير رسمي حول هذا الموضوع بحلول يوم الثلاثاء، ولسوف نأخذ توصياتك بعين الاعتبار".

١٩٢. لقد بلغ السيل الزبد، وفاض الكيل، فهناك شخص ما يعمد إلى مضايقتك على طول الخط، ولذا، فقد قمت بشراء هذا الكتاب. اعلم أنك لست وحدك، إذ يتعرض الكثير منا لمثل هذا الموقف، فكيف تتصرف وتدير هذه الحالة من الإحباط التي انتابتك؟ إن إحدى السبل لهذا هي ألا تجعله يستحوذ على تفكيرك، ويصبح هاجسك الرئيسي، بل تجنبه، واشغل نفسك، وركز على العمل والقضايا والأشخاص الذين تتعامل معهم. فلو أنك قضيت ليلتك تفكر في خصمك والمشاكل التي سببها لك، فلقد سمحت له دون وعي منك أن يستحوذ عليك، وهذا خطأ كبير.

التنفيس الإبداعي عن الذات

١٩٣. تحدث مع أصدقائك، فأحياناً ما يساعد التحدث عن المشاكل مع الأصدقاء الشخصيين أو من تحبهم على حلها. ولكن لا تنزع إلى الشكوى، بل تحدث باستفاضة عن مشكلتك. وقد تتردد كثيراً وتحاذر عند استشارة زملائك في العمل، خشية أن تبدو نماماً، وأيضاً إذا لم تتأكد تماماً من قدرتك على الوثوق بزميلك، فلن تعرف كيف تسربت المعلومات التي بحت له بها.

١٩٤. عد إلى عشرين. فهذه الطريقة مجدية ومفيدة، إذا ما تذكرتها. فأحياناً ما يصبح مجرد العد إلى عشرين الشيء الوحيد الفاصل بين بقائك في وظيفتك والانضمام إلى طابور البطالة، فلتمهل نفسك بعض الوقت لكي تهدأ، وذلك عندما تشعر بأن حرارة الغضب قد بدأت تسري في عروقك.

١٩٥. حاول أن تأخذ جولة خارج جدران المكتب الأربعة؛ حيث إن انحصار المرء في مكتبه لمدة طويلة قد يفضي به إلى ذروة التوتر والعصبية. ولن يعمل تغيير المشاهد التي تراها على تصفية ذهنك فحسب، ولكن سيسهم الهواء النقي أيضاً في إنعاشك وتجديد طاقتك.

١٩٦. أعد قائمة -في المنزل- بمنغصات العمل. ولتطلق عليها اسم دفتر المنغصات، وتأكد من صدقك مع نفسك فيما تكتبه: "إنني لا أطيق رئيسي في العمل؛ لأنه مفرط في نقده، ولا يعتني بأحد، ويتسم بالأنانية". ولسوف يساعدك صياغة عواطفك في كلمات تكتب على ورق (أو شاشة الكمبيوتر) على رؤية جذور المشاكل، وستعينك القائمة أيضاً على التعرف على ماهية مشاعرك، ولا تطلع أحداً في عملك عليها مطلقاً.

١٩٧. انغمس في العمل. قد يكون هذا حلاً مؤقتاً، ولكن أفضل انتقام ممن يضايقونك في العمل هو النجاح في كل ما تضطلع به. وإذا كان هناك مردود بسيط للشكوى من هؤلاء، فإن ثمة مكافآت أكثر تحصل عليها أيضاً من الكد في العمل. ولا يجب أن يكون الانهماك فيه بديلاً عن مواجهة مثل هذه المشاكل، ولكنه أفضل من الشكوى أو المعاناة في صمت.

١٩٨. حدد وقتاً ومكاناً؛ لكي تنفس عما بداخلك. وإذا لم يكن في شركتك صندوقاً للاقتراحات والشكاوى. فلتعمل على إيجاد واحد بها ولتضع في اعتبارك خيار الشكاوى مجهولة الاسم (غير الموقعة).

١٩٩. عيِّن شخصاً ما من فريق عملك ليعمل كمحقق للشكاوى. وقد يكون موظفو قسم الموارد البشرية هم أجدر من يضطلع بهذه المهمة، على الرغم من أنك قد تميل إلى تعيين ممثل من إدارتك. ويجب أن يمنح هذا المحقق سلطة التصرف، أو على الأقل الاتصال مباشرة بأصحاب السلطة.

٢٠٠. بادر بتشجيع تبادل الآراء قبل تفاقم المشاكل. ففي الاجتماعات مثلاً، حاول أن تسرع بالتدخل حالما ترى مشكلة ما آخذة في التصاعد، وذلك على النحو التالي: "الآن، وقبل أن نشرع في البند التالي، أود أن أخوض في نقطة لمسها جيم فيما قاله، وهي أنه لا يوافق مارشا في كذا وكذا، وآمل أن يكون الخلاف قد زال الآن، وبعد أن حللنا المشكلة، فلنشرع في النقطة التالية". وبوسعك أن تعمل كوسيط بين المتبارين المحتملين بتشجيعهم على إظهار ما يجيش في صدورهم. وهذا يتطلب شيئاً من المهارة والخبرة، ولكنه قد يساعدك في نزع فتيل أية مشاكل متوقعة.

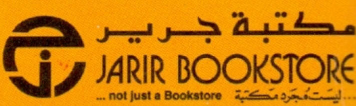
٢٠١. وإن بدا لك أن الأقلية المعاندة لا تريد التخلي عن عنادها، فبوسعك أن تضع المشكلة على مائدة التفاوض، وتطلب من هؤلاء المنشقين أن يبدوا رؤيتهم بوضوح، ويضعوا

الإجراء البديل الذي يقترحونه. ويمكن أن تُناقش رؤيتهم في الاجتماع التـالي، وتأخـذ الأصوات حولها، على أن يحترم الجميع نتيجة هذا التصويت.

٢٠١ طريقة للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة

دليل النصائح الموجزة للحياة

ألان أكسيلرود وجيم هولتج



٢٠١ طريقة للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة

ألان أكسيلرود وجيم هولتج





المركز الرئيسي (المملكة العربية السعودية)

ص. ب ٣١٩٦	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
الرياض ١١٤٧١	فاكس	٤٦٥٦٣٦٣ ١ ٩٦٦+

المعارض: الرياض (المملكة العربية السعودية)

شارع العليا	تليفون	٤٦٢٦٠٠٠ ١ ٩٦٦+
شارع الأحساء	تليفون	٤٧٧٣١٤٠ ١ ٩٦٦+
شارع الامير عبدالله	تليفون	٢٦٤٥٨٠٢ ١ ٩٦٦+
شارع عقبة بن نافع	تليفون	٢٧٨٨٤١١ ١ ٩٦٦+

القصيم (المملكة العربية السعودية)

شارع عثمان بن عفان	تليفون	٣٨١٠٠٢٦ ٦ ٩٦٦+

الخبر (المملكة العربية السعودية)

شارع الكورنيش	تليفون	٨٩٤٣٣١١ ٣ ٩٦٦+
مجمع الراشد	تليفون	٨٩٨٢٤٩١ ٣ ٩٦٦+

الدمام (المملكة العربية السعودية)

الشارع الأول	تليفون	٨٠٩٠٤٤١ ٣ ٩٦٦+

الاحساء (المملكة العربية السعودية)

المبرز طريق الظهران	تليفون	٥٣١١٥٠١ ٣ ٩٦٦+

جدة (المملكة العربية السعودية)

شارع صاري	تليفون	٦٨٢٧٦٦٦ ٢ ٩٦٦+
شارع فلسطين	تليفون	٦٧٣٣٧٢٧ ٢ ٩٦٦+
شارع التحلية	تليفون	٦٧١١١٦٧ ٢ ٩٦٦+
شارع الأمير سلطان	تليفون	٢٣٨٢٠٥٥ ٢ ٩٦٦+

مكة المكرمة (المملكة العربية السعودية)

أسواق الحجاز	تليفون	٥٦٠٦١١٦ ٢ ٩٦٦+

الدوحة (دولة قطر)

طريق سلوى - تقاطع رمادا	تليفون	٤٤٤٠٢٢٢ ٩٧٤+

أبو ظبي (الإمارات العربية المتحدة)

مركز الميناء	تليفون	٦٧٣٣٩٩٩ ٢ ٩٧١+

الكويت (دولة الكويت)

الحولي - شارع تونس	تليفون	٢٦١٠١١١ ٩٦٥+

موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com

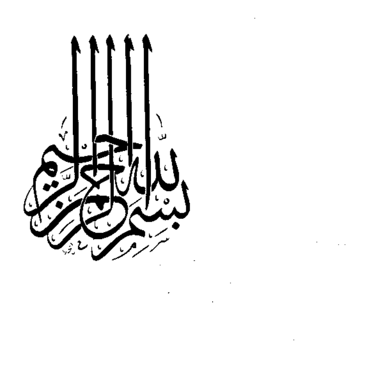
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلاتنا على :

jbpublications@jarirbookstore.com

إعادة طبع

الطبعة الأولى ٢٠٠٥

٢٠١ طريقة للتعامل مع ذوي الطباع الصعبة


بسم الله الرحمن الرحيم

201 WAYS TO DEAL WITH DIFFICULT PEOPLE

ALAN AXELROD AND JIM HOLTJE



McGraw-Hill



جدول المحتويات

بداية سريعة

إن عاملي الهامبرجر الذين يقومون بطهيه في مطاعم الوجبات السريعة هم آخر من يعمل من التاسعة إلى الخامسة؛ أي أربعين ساعة في الأسبوع! هيهات، حاول أن تجعلها ستين ساعة، على أقل تقدير.

الساعات. ما أقلها! ولطالما كان تحقيق النجاح في مجال الأعمال صعباً، أما الآن فقد أصبح مضنياً.

فما أكثر شيء تحتاج إليه؟

كافة المساعدات التي يمكن أن تحصل عليها.

وماذا غير ذلك؟

الوقت.

إن سلسلة أدلة النصائح الموجزة للبقاء الوظيفي توفر لك الأمرين معاً، حيث تمنحك كافة المساعدات التي تحتاجها؛ دون أن تستغرق وقتك كله.

وإليك هذه السلسلة الموجهة للقارئ المعاصر المهتم بمجال الأعمال. القارئ المثقل كاهله بمئات المطالب والمشتت في اتجاهات كثيرة (تتعلق بالأعمال في المعتاد!).

القارئ الذي يقاس يومه بالمللي ثانية، والذي يتلقى المعلومات بالميجابايت، ولا يقدر على رفاهية الارتقاء في منحنى التعلم بتلك الدرجة من التمهل والتروي التي كانت توفرها له كتب النثر الروائي التقليدية.

إليك هذه السلسلة التي تعني بالقارئ المعاصر المهتم بمجال الأعمال التي تناقش منحنى التعلم العصري، ونظراً لأنها تركز على المهارات الشخصية وتلك التي تتعلق بالعلاقات الشخصية والتي تعد ضرورية للعمل بنجاح مع العملاء والزملاء والمرءوسين والمشرفين، فإنها تعمل على استخراج كنوز المهارات الأساسية في مجال الأعمال وصقلها، وهي عبارة عن حقائق أثبتها الزمن، بالإضافة إلى أحدث الخبرات في هذا المجال.

ويبحث هذا الكتاب في المواقف الواقعية التي تواجهك يومياً، ويقدم الاستراتيجيات العملية والمباشرة؛ لكي تحول أصعب المواجهات وأسوأها إلى حوارات مهذبة عاقلة مثمرة ومربحة بينك وبين مرءوسيك وموظفيك، وزملائك وشركائك في العمل، وعملائك وزبائنك، ومشرفيك ورؤسائك.

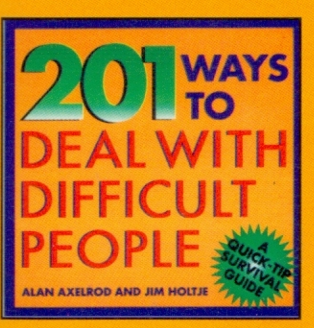
الساعات. ما أقلها! ولطالما كان تحقيق النجاح في مجال الأعمال أمراً صعباً، أما الآن فقد أصبح مضنياً.

ما أكثر شيء تحتاج إليه؟

المساعدات كافة التي يمكن أن تحصل عليها.

وماذا غير ذلك؟

الوقت.



إن سلسلة أدلة النصائح الموجزة للحياة توفر لك الأمرين في آن، بحيث تمنحك المساعدات كافة التي تحتاجها؛ دون أن تستغرق جم وقتك.

وبالنظراً إلى أن هذه السلسلة تركز على المهارات الشخصية وتلك التي لها صلة بالعلاقات الشخصية والتي تعد ضرورية للنجاح. فإنها تعمل على استخراج كنوز المهارات الأساسية في مجال الأعمال وصقلها، وهي عبارة عن حقائق أثبتها الزمن، بالإضافة إلى أحدث الخبرات في هذا المجال.

ويبحث هذا الكتاب في المواقف الواقعية التي تواجهك يومياً، ويقدم الاستراتيجيات العملية والمباشرة، لكي تحوّل أصعب المواجهات وأسوأها إلى حوارات مهذّبة عاقلة مثمرة ومربحة.

أصدر **ألان أكسيلرود** العديد من الكتب الرائجة في مجالي الأعمال والاتصالات، أما **جيم هولتج** فهو مدير إدارة خدمات العملاء الدوليين التابعة لإحدى شركات الاتصالات التجارية واستشارات إدارة العلاقات العامة في واشنطن.

زورونا على موقعنا على الشبكة الدولية للمعلومات:

www. Books.mcgraw-hill.com







McGraw-Hill